

Александр Вязигин

# ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО ЗВЕНА





---

В оценке персонала тесты и тренинги решают далеко не все. Руководитель должен уметь анализировать психологию сотрудников — их мышление, жизненный стиль, когнитивные способности и т. д. Поэтому многое зависит от общего кругозора руководителя, его способности рассматривать вопросы психологии и управления с исторических, культурных, религиозных, философских и научных позиций. Именно этим аспектам оценки персонала автор книги уделяет особое внимание.

---



Александр

ОЛ  
ПЕРС

ВЫСШЕГО



Александр Вязигин

# ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО ЗВЕНА



Москва  
Санкт-Петербург  
2006



УДК 159.9:658.3

ББК 88.4

В99

**Вязигин, Александр Валерианович.**

**В99** Оценка персонала высшего и среднего звена / Александр Вязигин. — М. : Вершина, 2006. — 256 с. : табл. — ISBN 5-9626-0142-4.  
Агентство СІР РГБ

В этой книге рассматриваются критерии и методы оценки менеджеров среднего и высшего звена, а также ключевые компетенции и личностные качества управленцев, типы лидеров, конфликтные ситуации и многое другое.

К неоспоримым плюсам издания можно отнести наличие психологических тестов, опросников, тренинговых систем, которые помогут руководителю службы персонала лучше понять себя, избавиться от стресса в повседневной работе, найти общий язык с окружающими и разрешить многие проблемы и противоречия.

Книга состоит из 4 глав и 10 приложений.

УДК 159.9:658.3  
ББК 88.4

ISBN 5-9626-0142-4

© ООО «Вершина», 2005



# Оглавление

<b>Предисловие .....</b>	<b>6</b>
<b>Благодарности .....</b>	<b>8</b>
<b>Глава 1. Природа управленца .....</b>	<b>9</b>
Внутренняя природа управленца .....	9
Положения об основах управления .....	14
Лидерство и качества лидеров .....	15
Компетенции управленцев .....	19
Три основные характеристики успешного управленца .....	30
Нужна ли психотерапия руководителю: работа без стресса .....	35
Работа над имиджем VIP .....	36
Четыре признака стресса .....	38
Что знает о подчиненных управляющий .....	41
Значение дыхания (чем «дышат» управленцы и их подчиненные) .....	41
Значение страха (чего они боятся) .....	47
Значение желаний (чего они хотят) .....	50
Значение мысли (о чем думают подчиненные) .....	54
Значение веры (во что верят подчиненные) .....	58
<b>Глава 2. Идеальное руководство — лидерство .....</b>	<b>65</b>
Общинность и единоначалие .....	65
Ликвидация страха и стресса на работе .....	74
Работа с проектами и командами .....	90
Устранение конфликтов в управлении персоналом .....	97
Парные взаимозависимые объективные и субъективные причины конфликта .....	98
Значение конфликта .....	100
Развитие конфликтующей личности .....	101
Роль командного лидера в конфликте .....	103
Причины конфликта в неосознанности? .....	104

Вязи-  
42-4.

сред-  
чества

еских  
ужбы  
найти  
я.

658.3

2005



Когда конфликт не нужен .....	106
Выводы .....	109
Командная работа .....	109
Особенности подбора членов команды .....	115
<b>Глава 3. Прокачественные критерии оценки управляющих .....</b>	<b>120</b>
Целостность .....	120
Спокойствие .....	130
Способность к творческому развитию .....	140
Осознание тождественности себя другим .....	152
<b>Глава 4. Комплексный подход в оценке персонала и управленцев .....</b>	<b>168</b>
Структура комплексной оценки персонала .....	168
Опросники и тесты для оценки руководителей .....	176
Опросник «Определитель психологического типа», адаптированный MBTI .....	176
Опросник LSI «Индекс жизненного стиля» .....	179
Опросник «Стиль мышления» (сокращенный вариант) .....	180
Опросник «Форма по изучению мотивации личности» .....	181
Опросник OCT (сокращенный вариант) .....	182
Калифорнийский психологический опросник (CPI) .....	183
Оценка «когнитивных» свойств: интеллектуальные возможности .....	184
«Продуктивность» .....	185
Формализация результатов комплексной оценки .....	186
<b>Приложения .....</b>	<b>189</b>
Приложение 1. Анкетно-биографические методы отбора персонала. Интервью .....	189
Принципы проведения отбора .....	189
Анализ резюме и биографических анкет .....	191
Рекомендации .....	193
Основной этап отбора .....	195
Приложение 2. Профессионально недопустимые качества (ПНК) — деструкции .....	200
Приложение 3. Примеры описания компетенций и профессионально важных качеств .....	201
Приложение 4. Психологический опросник по определению уровня развитости эмпатии .....	204
Приложение 5. Психологические опросники по определению уверенности в себе .....	208



Методика измерения уровня тревожности Тейлора .....	208
Шкала тревоги .....	211
Шкала оценки степени уверенности в себе .....	213
Приложение 6. Тесты на определение стиля руководства .....	214
Тест «Жесткий ли вы руководитель?» .....	214
Тест «Управленческая ситуация и направленность руководителя» .....	215
Приложение 7. Стандарты внутренней клиент-ориентированности .....	225
Принципы построения корпоративной культуры компании .....	225
Создание позитивного имиджа компании для сотрудников .....	226
Информационное обеспечение персонала .....	226
Подход к руководству сотрудниками .....	228
Правила и нормы общения .....	228
Обеспечение благоприятного морально-психологического климата .....	229
Оформление офисных и служебных помещений .....	229
Лучшие сотрудники и структурные подразделения .....	230
Приложение 8. Сложные ситуации в общении между руководителем и подчиненными .....	230
Приложение 9. Примеры парадоксальных высказываний .....	235
Приложение 10. Попытка соединения религиозного и психологического знания .....	241
<b>Список литературы</b> .....	246
<b>От автора</b> .....	250



# Предисловие

Книга посвящена рассмотрению природы, свойств управленцев и лидерства (*личности*). В ней освещены различные вопросы:

- основы и природа работы менеджера, управленца;
- принципы выделения компетенций, их виды;
- психология управления и управленца: «от младенца до старика»;
- типы управленцев: манипуляторы, актуализаторы, конгломераторы и прожекторы («по-новому о старом» — основной девиз книги);
- оценка способности к сознательным конфликтам «во благо» и разрешению конфликтов;
- принципы оценки развития системного мышления и чувственной сферы управленца и лидера (вожака, ведущего);
- эмпатия (видение мира глазами другого человека) и отождествление себя с окружающими: психологическая зависимость-независимость и их значение в работе менеджеров (если мы знаем точно, что оцениваем, — мы уже знаем, как это можно оценить);
- качества управленцев: спокойствие, целостность, понимание тождественности себя окружающим, способность к творческому обучению, трудности в их оценке;
- исторические, культурные, религиозные, философские и научные стороны работы менеджеров, управленцев;
- примеры критериев и методов оценки работы менеджеров, управленцев, лидеров, заимствованные из специальной литературы, опыта автора и др.

Однако практика — это еще далеко не все. Управление — сложная наука во многих аспектах, и потому автор также изучает психологическую, чувственную, мыслительную стороны процесса управления и основные повседневные проблемы, с которыми приходится сталкиваться каждому управленцу.

Предисловие

Некоторые  
другими прак  
Веселковым  
лексной псих  
много лет.

Таким обра  
не имеем в ви  
не «выводим  
нивать не жив  
ном будущем  
туальную реал

При создан  
считывая на те  
также следова  
Амедео Модиа

Поверь  
вления в со  
торое дост  
ние, освоб  
его оплодо

Эффект  
произведен  
способным  
здавшего е  
быть сказа  
ся как неко  
реальности  
создания, в

Амедео Моли  
Мастера Иск  
С. 240.



Некоторые полезные рабочие материалы любезно представлены другими практиками. Так, например, Глава 4 написана супругами Веселковыми, и речь в ней идет о компьютеризированной комплексной психодиагностической системе, использующейся ими уже много лет.

Таким образом, книга преследует практические цели. Но если мы не имеем в виду основ собственного знания оценочных критериев, не «выводим на поверхность» их происхождение, то рискуем оценивать не живых управленцев в их прошлом, настоящем и вероятном будущем, а сиюминутную, временную, недолговечную виртуальную реальность (событийность).

При создании данного произведения, ни в коем случае не рассчитывая на то, что оно станет шедевром мировой литературы, мы также следовали советам, которые можно обнаружить в письме Амедео Модильяни\* своему другу Оскару Гилья.

Поверь мне, что труда поисков средств выражения и осуществления в соответствующем стиле стоит только то произведение, которое достигнет стадии полной зрелости воплощения, произведение, освобожденное от пут случайных частных, служивших для его оплодотворения и создания.

Эффективность и необходимость стиля проявляется лишь в том произведении, которое, кроме того, чтобы быть только лексиконом, способным выразить данную идею, оторвет ее от индивидуума, создавшего ее, и откроет путь для того, что не может и не должно быть сказано. Каждое великое произведение должно рассматриваться как некое творение природы. Прежде всего, в его эстетической реальности и потом за пределами истории его развития и тайны его создания, всего того, что тревожило и волновало его создателя\*\*.

С уважением  
Александр Вязинин

\* Амедео Модильяни (1884-1920) — один из выдающихся художников XX века.

\*\* Мастера Искусств об Искусстве. Том V, кн.2. — М.: Искусство, 1968. — С. 240.



## Благодарности

Спасибо всем сотрудникам издательства «Вершина».

Спасибо супруге Наталье Лелякиной за самоотверженность и поддержку.

Спасибо сыну Федору за веру в мой профессионализм и помощь в подготовке материалов для книги.

За развитие мышления в годы взросления — спасибо отцу, а также любимой учительнице (по русскому языку и литературе) Ломановой Адели Федоровне.

За возвращение полезных эгоистических начал — спасибо моей любимой матери.



# Глава 1

## Природа управленца

### Внутренняя природа управленца

Последнее столетие ознаменовано появлением огромного числа новых теорий, моделей и изобретений. Кроме того, наблюдался прогресс в области психологических наук: появилась масса новых теорий и гипотез, которые зачастую противоречат друг другу. Отчасти это связано с тем, что каждый исследователь отстаивает только собственную точку зрения. И причина тому — непонимание человеком его собственной природы. Существует множество верований, исследований, национально-культурных особенностей, моделей устройства мира и объяснений его явлений. Нет разве что согласованности.

Показательно — один человек говорит: «мир не локален». Другой — «мир един (все взаимосвязано)». Третий — «каждое явление, каждое живое существо, каждый атом — локальны, — единые организмы, автономные друг от друга». Четвертый — «мира нет, есть его личностное понимание». Но как же найти общий знаменатель? Возможно ли это?

И в чем же на самом деле суть противоречий, существуют ли они в принципе? Их нет: каждая точка зрения дополняет другую, и каждая из них правильна. Точность же понимания связана только с точностью самого мира. Точен ли наш мир?

Возможно, восприятие и осознание находятся не только внутри нас. <...> Я полагаю, что сама идея жизни не пребывает в любом конкретном теле, а представляет собой разделенный, но при этом взаимосвязанный опыт: нас, окружающей среды, всего и вся, что мы замечаем. В общепринятой реальности вас, возможно, заботит «ваша» жизнь. Однако при расширенном осознании жизнь оказывается общим процессом, непрерывно развертывающим заигрывания из множества мест\*.

\* Минделл А. Сила безмолвия: как симптомы обогащают жизнь. — М.: Изд-во «АСТ», 2004. — С. 92.



Последнее предположение (неважно, правильно оно или нет) вполне соответствует точке зрения большинства управленцев (лидеров — ведущих) и их подчиненных (ведомых), которая в общем виде (смысле) звучит следующим образом: *без умения принимать точку зрения другого человека и разделять ее для достижения согласия с ним, или его воодушевления, или понимания, или влияния на него, нет успешного управленца*. Это умение получило название **эмпатии**<sup>\*</sup>.

«Принимать точку зрения» на смысловом уровне восприятия означает *«представить себя на месте другого человека»*. Точнее — «местах». Увидеть мир под его «углом» или «углами» зрения. «Представить себя на месте другого человека» — не что иное, как стать им на время, *настроившись на него*, как на самого себя: можно сказать, что каждое утро мы просыпаемся и «настраиваемся на себя» или «достраиваемся до себя». Бывают события, *выводящие нас из себя*, выбивающие из «колеи» и т. п.

Наше сознание может «настраиваться», что дает нам возможность временно *представить себя другим человеком, с другим жизненным опытом*. Точнее — мы можем «настроиться» на восприятие другого живого существа.

Н. В. Поскольку мы описываем данное непростое явление в терминах умственных, логических (и, следовательно, ограниченных), мы употребили выражение «наше сознание может настроиться». На самом деле мы не знаем, как протекает этот процесс, и потому предполагаем, что он происходит в нашем мозгу. Но разве можно понять, каким образом мы просыпаемся утром и сразу становимся самими собой?.. Может быть и можно.

Второе наблюдение из области «прописных истин»: добивается успеха только стремящийся преодолеть все преграды и разрешить все противоречия, как математические задачи. Это — человек, нацеленный на результат, упорный, способный достичь поставленных целей, используя опыт, усилия и знания, как свои, так и подчиненных.

\* Подробнее об эмпатии см. Приложение 4.



Кстати, с двумя нашими «китами», основами — *эмпатией* и *нацеленностью на результат (стремлением к цели)* по сути заочно согласен один из основных «мыслительных игроков» на рынке идей менеджмента Питер Друкер.

Среди знакомых мне эффективных управляющих есть как общительные люди, так и замкнутые, и даже удивительно застенчивые. Одни из них эксцентричны, другие — большие педанты. Одни — полны, другие — сублильны. Некоторым из них свойственно постоянное чувство беспокойства, другие же всегда в расслабленном состоянии. Кто-то много пьет, а кто-то абсолютный трезвенник. Кто-то из них обладает шармом, а кто-то ужасно неприятен. Среди них можно даже отыскать тех, которые в принципе отвечают требованиям «лидера». Тем не менее многие абсолютно бесцветны и не выделяются из общей массы. Одни из них имеют самые широкие знания, другие — просто неграмотны. У некоторых — самый обширный круг интересов, тогда как другие замыкаются на своей работе. Кто-то из них эгоцентричен и даже эгоистичен, а кто-то щедр сердцем и умом. Кто-то живет ради работы, интересы же других лежат вне пределов их производственной деятельности — в общественной работе, религии, изучении китайской поэзии или в современной музыке. Среди моих знакомых-управленцев можно найти тех, кто в своей деятельности опирается на логику и анализ, и тех, кто в основном полагается на чувства и интуицию. Наконец, кто-то приходит к окончательному решению легко, для других же этот процесс протекает довольно мучительно.

Таким образом, эффективные управляющие отличаются друг от друга в неменьшей степени, чем врачи, преподаватели вузов или скрипачи. Они так же различаются между собой, как и неэффективные работники. Более того, многие качества первых и последних могут совпадать.

Объединяет же успешных управляющих умение добиваться положительного результата во всем, за что бы они ни брались. Характерно, что способ решения задач практически не зависит от места работы руководителей и характера их деятельности. На промышленном предприятии, в правительственном учреждении, больнице или университете они применяют по существу сходные методы.

Известные мне должностные лица, которые не придерживаются этой общей методики, проигрывают в эффективности, какими бы личными качествами и знаниями они ни обладали.

Другими словами, эффективность — это что-то вроде привычки, набора практических методов, которым всегда можно научиться. Эти методы обманчиво просты, и кажется, что даже семилетнему ребенку не составит труда в них разобраться. В то же время неве-



роятно сложно правильно применять эти методы на практике. Их надо заучивать как таблицу умножения, зазубривать до отвращения, до выработки условного рефлекса, до тех пор, пока они не станут частью вашего «я». Чтобы они вошли в привычку, необходима практика, практика и еще раз практика...

В большинстве книг по проблемам управления дается портрет «руководителя завтрашнего дня», который выступает чуть ли не «человеком на все времена». Нам говорят, что руководитель высшего звена должен иметь исключительные способности для проведения анализа и принятия решений. Он должен хорошо ладить с людьми, разбираться в структурных механизмах организации, иметь математические способности, художественное чутье и творческое воображение. Иными словами, нужен универсальный гений, каковых в действительности практически не существует. Весь опыт человечества показывает, что в мире царит универсальная некомпетентность. Именно поэтому мы вынуждены комплектовать свои организации людьми, которые в лучшем случае обладают одним из перечисленных качеств, и, как правило, каждый из реально функционирующих работников лишь в самой малой степени наделен всеми остальными.

Перед нами стоит задача: создать такие организации, в которых каждый работник, имеющий какую-то определенную сильную сторону, смог бы полностью реализовать ее. Но мы не можем рассчитывать на то, что добьемся необходимой эффективности руководителя, просто предъявляя повышенные требования к способностям работников, не говоря уже о тщетности попыток «вывести» универсально одаренных людей. Мы должны делать ставку на расширение деятельности людей посредством доступных им орудий труда, а не резкого количественного скачка в человеческих способностях\*.

Третья «составляющая» успешного руководителя — наличие *необходимых знаний в предметной области работы* (профессиональных знаний).

Благодаря этим «трем», «менеджеры создают условия и среду, благоприятствующие выживанию и процветанию организации (причем и после их ухода с должностей). Например, участники рок-группы Grateful Dead смогли организовать преуспевающую компанию, Grateful Dead, хотя лидер группы уже пять лет как мертв и сами музыканты больше не дают концертов. При этом Grateful Dead Productions процветает — за год на продаже товаров с фирменной символикой, компакт-дисков и организации интернет-проектов она зарабатывает

\* Друкер П. Ф. Эффективный управляющий. — М.: Вильямс, 2002. — С. 75.



около 70 млн долл. Участники группы распределили между собой управленческие обязанности и создали организацию с мощной культурой, видением будущего, мотивацией и энергией. Нужно сказать, что именно эти качества отличают великие предприятия от всех остальных и помогают им процветать на протяжении многих лет\*.

Так что же означает само слово «менеджмент» и откуда оно появилось?

Менеджмент компаний относится к аспектам управления и руководства с разной степенью ответственности и этимологически может быть связан с словосочетанием «вести за руку» или же «вести за руку и управлять» (*manus agere*)\*\*.

Как ни удивительно, английский термин «менеджмент» в точности соответствует русскому «руководство». По сути отношения «руководитель — подчиненный» аналогичны отношениям «родитель — ребенок» (дети бывают послушными, но бывают и такими, которых надо «держат за руку», вести, чтобы они не попали куда-нибудь «не туда», — хоть под машину, хоть в нехорошую компанию).

*Руководитель (как родитель)* вынужден всегда нести личную ответственность за несовершеннолетних детей — подчиненных и быть их воспитателем — добрым или злым, глупым или умным и т. п. *Управленец (лидер — ведущий, «капитан корабля», впередсмотрящий)* в принципе уже не обязан это делать. Его подчиненные — уже *сотрудники, ответственные работники*, а не исполнители его воли (дети). К слову сказать, «работник» происходит от древнего индоевропейского корня «ра» — «солнце», то есть «работник» — «солнечный», «светящийся», «светлый», «ра-достный». И в слове «труд» — тот же корень «ра» (видоизменившийся в «ру»). И, возможно, «русский» восходит к тому же корню\*\*\*.

«Управленец» — «у прав», «с правами». И опять здесь можно выделить корень «ра», как и в слове «п-ра-вда».

\* Дафт Р. Менеджмент. — М.: Питер, 2004. — С. 33.

\*\* Дитхелм Г. Управление проектами. — СПб.: Бизнес-пресса, 2004. — С. 15.

\*\*\* Другая распространенная версия — «русский», «Русь» восходит к латинскому *rus* — деревня. — Примеч. ред.



## Положения об основах управления

Управление — наиболее распространенный, после подчинения (исполнения), вид деятельности. Каждый человек обязательно в определенных ситуациях выступает и как управленец, и как исполнитель — по отношению к самому себе и по отношению к другим людям. Также в природе человека заложено стремление развивать в себе качества управленца на протяжении всей жизни, потому что они помогают ему выжить и преуспеть во всех сферах работы.

Грустное наблюдение: мы добровольно посвящаем свои жизни чему-то, не соответствующему нашим реальным возможностям.

Мир непомерно тяжел для человека, как свинцовый панцирь для черепахи. Его однозначная и утомительная обыденность поработывает, делая из нас биороботов, из века в век живущих по сценарию, имя которому — выживание. Это мироздание давно посерело и выцвело от многократного использования, но мы отдаем ему свои жизни, бесконечно повторяя одну и ту же запись, программу, испытывая одни и те же чувства, надежды, ожидания. Мы тщательно прикидываемся, что верим в разнообразие ходов и непредсказуемость перспектив, но сами-то хорошо знаем, что движемся одной-единственной тропинкой, сойти с которой у нас не хватает духа. И тогда, чтобы не умереть от скуки, мы сочиняем сказки\*.

Радостное наблюдение: «тяжелость» мира обусловлена его основательностью и постоянством, предсказуемостью и управляемостью!

Управленцы (лидеры) определяют направление развития компании и принимают решения об использовании имеющихся организационных возможностей (ресурсов) для достижения поставленных целей.

\* Рябчинский Ю. С. Сам себе маг. Техники притяжения успеха. — Ростов н/Д.: Феникс, 2004. — С. 6-7.



*Успешные* руководители знают, что без участия сотрудников они не добьются ровным счетом ничего, и владеют даром (или развивают его) поручения (делегирования) выполнения полезной, важной для успеха предприятия работы подчиненным. В этом и заключается сущность управления.

Лидерство — использование управленческого влияния и дара для содействия исполнению обязанностей, полезного для них «подталкивания» (стимулирования) и воодушевления (мотивации) работников к достижению целей организации, общества и их личных целей.

Эффективное (результативное и полезное для всех сторон) управление предполагает, что все сотрудники компании разделяют ее цели, ценности и культуру, стремясь к достижению высоких результатов совместной деятельности, и достигают их.

## Лидерство и качества лидеров

О лидерстве написано и сказано очень много. Мы приведем весьма показательный и информативный отрывок из книги Джеймса Кузеса и Барри Познера «Вызов бросают лидеры».

Проложить путь, сформировать общее видение, принять вызов, побудить к действию, воодушевить — вот «Пять методов образцового лидерства», которые мы вывели на основе лучших примеров из практики успешных управленцев. Однако они дают лишь частичную картину. Изображение станет полным и ярким, если добавить качества, которые последователи хотят видеть в своем лидере...

Наше исследование на тему: чего последователи ожидают от лидеров — началось более двадцати лет назад с опроса тысяч служащих коммерческих компаний и правительственных учреждений. Мы задавали следующий вопрос, допускающий различные толкования: «Какие ценности (личные качества, характеристики) вы ищете в лидерах?» Респонденты определили 225 различных ценностей, особенностей и характеристик. В результате последующего



анализа, проведенного независимыми экспертами, этот список сократился до двадцати характеристик.

Мы распространили вопросник среди семидесяти пяти тысяч человек по всему земному шару и постоянно обновляли данные. В нем мы просили респондентов отметить семь наиболее ценных, с их точки зрения, качеств лидера, за которым они с готовностью последовали бы. Ключевые слова здесь — «с готовностью». То есть чего они ожидают от лидера — не от того, за которым им приходится идти, а от того, за которым хотелось бы пойти.

Результаты этих опросов на протяжении двадцати лет удивляли нас своим постоянством...

Хотя голоса получили все двадцать характеристик — а значит, каждая для кого-то чем-то важна, — удивительно, что независимо от времени и континента только четыре из них неизменно получали более 50 % голосов... Как показывают данные, чтобы за лидером с готовностью пошли люди, большинство должно верить, что он обладает следующими неотъемлемыми качествами:

- честностью;
- компетентностью;
- дальновидностью;
- способностью вдохновлять.

Другие характеристики лидеров можно увидеть в табл. 1 и 2.

Характеристики лидеров, которыми восхищаются последователи

Таблица 1

Характеристика	Процент респондентов, выбравших ту или иную характеристику		
	2002 г.	1995 г.	1987 г.
Честный	88	88	83
Дальновидный	71	75	62
Компетентный	66	63	67
Вдохновенный	65	68	58
Умный	47	40	43
Порядочный	42	49	40
Понимающий	40	40	37
Способный оказать поддержку	35	41	32



Характеристика	Процент респондентов, выбравших ту или иную характеристику		
	2002 г.	1995 г.	1987 г.
Прямой	34	33	34
Достойный доверия	33	32	33
Способный к сотрудничеству	28	28	25
Решительный	24	17	17
Способный вдохновить	23	28	34
Честолюбивый	21	13	21
Смелый	20	29	27
Заботливый	20	23	26
Зрелый	17	13	23
Верный	14	11	11
Умеющий владеть собой	8	5	13
Независимый	6	5	10

Таблица 2

Сравнение степени популярности  
основных характеристик лидера в различных странах

Страна	Процент респондентов, выбравших ту или иную характеристику			
	Честный	Дально-видный	Компетентный	Способный вдохновить
Австралия	93	83	59	73
Канада	88	88	60	73
Япония	67	83	61	51
Корея	74	82	62	55
Малайзия	95	78	62	60
Мексика	85	82	62	71

Продолжение ►



Таблица 2 (продолжение)

Страна	Процент респондентов, выбравших ту или иную характеристику			
	Честный	Дально-видный	Компетентный	Способный вдохновить
Новая Зеландия	86	86	68	71
Скандинавия	84	86	53	90
Сингапур	65	78	78	94
США	88	71	69	63

Опрос проводился среди респондентов шести континентов: Африки, Северной и Южной Америки, Азии, Европы и Австралии. Большинство из них проживали в США\*.

Кто становится управленцами? На этот счет можно выдвинуть четыре основных предположения.

- Управленцами становятся неинтеллектуальные и достаточно «зловредные» люди: жесткие, не терпящие возражений.
- Управленцами становятся самые обычные люди со средними способностями в силу сложившихся обстоятельств.
- Управленцами становятся наиболее интеллектуально и коммуникативно одаренные люди.
- Лидеры из каждой вышеозначенной группы.

В действительности бывают совершенно различные сочетания этих явлений. Можно встретить жестких руководителей с высоким или поразительно низким интеллектом, мягких руководителей и т. д. Поэтому при оценке руководителей мы должны выбирать не только и не столько «лучших из лучших», сколько *подходящих для выполнения задач подразделений и организаций*.

Например, если в сжатые сроки необходимо выполнить какую-либо задачу, то, скорее всего, нужен авторитарный управленец, который, действуя с позиций «сильного», жертвуя качеством испол-

\* Кузес Д., Познер Б. Вызов бросают лидеры. — М.: АСТ: ЛЮКС, 2005. — С. 45-47.



нения и отчасти удовлетворением подчиненных, укладывается в *намеченный срок*. Это — подход «военного», «генерала».

Если важно качество исполнения, сохранение коллектива, *объединенная, взаимообогащающая, личностно развивающая, качественная, творческая (командная) работа*, то лучше выбрать управленца-«тренера», «эксперта». В управленческих командах обычно есть и те, и другие. Они применяют разные подходы, но все их действия направлены на благо организации и людей. Речь идет об осознанном, обусловленном определенной целью и ориентированном на результат взаимодействии, о сработанности, принятии и *использовании противоречий во благо*.

Если мы знаем, кого оцениваем, то мы уже владеем способами (методами) оценки, иными словами, знаем, как нужно действовать.

## Компетенции управленцев

С нашей точки зрения, компетенции — это возможности выполнять какую-либо работу от начала до конца\*.

Например:

- вылечить больной зуб;
- управлять определенным транспортным средством;
- рассказать о товаре, услуге;
- издать приказ;
- провести оценочную беседу с подчиненным;
- вести проект по строительству АЗС;
- управлять работой розничного магазина и т. д.

Разумеется, каждая работа может осуществляться с *разным качеством и скоростью*. Поэтому, оценивая работу, мы можем «ставить ей отметки», баллы, определять результат в процентах от ожидаемого

\* См. также раздел «Ключевые компетенции» и примеры по оценке торгового и управленческого персонала в кн.: *Вязишн А. В. Подбор, оценка и аттестация персонала в сфере торговли и услуг.* — М.: Вершина, 2005.



и (или) описывать итоговые различия словами: на первом этапе — такие-то достижения, на втором — такие-то и т. д. Таким образом мы создаем шкалы — «лестницу в небо» к высшим достижениям.

Приведем пример уровневого (ступенчатого) представления одной из ключевых компетенций блока «Лидерство» в блоке «Управленческая компетентность».

### Пример 1

Компетенция: лидерство — предвидение будущего и воодушевление сотрудников, стратегическое планирование (как функция «впередсмотрящего») для оценки топ-менеджмента.

*Уровень 1.* Разрабатывает и внедряет полезные нормы вовлечения сотрудников в эффективное планирование будущего. Систематически и постоянно оценивает эффективность этих норм и участия работников.

*Уровень 2.* В полном объеме демонстрирует способность создавать и формулировать картину будущего организации. Вовлекает других в этот процесс. Укрепляет веру в будущее своим поведением и демонстрируемыми ценностями — личным примером.

*Уровень 3.* Способен оценивать важность развития картины будущего для компании, участвует в разработке путей достижения поставленных целей по мере появления свободного времени или получения прямых указаний от акционеров.

*Уровень 4.* Почти не думает о путях достижения поставленных целей, озабочен повседневными делами.

*Уровень 5.* Пользуется слухами, «домышляет то, чего нет», ведет постоянную «подковерную борьбу», не уверен в будущем, заиклен на рутинной деятельности, утопает в повседневных делах (не управляет временем).

Таким образом, первый подход к описанию компетенций как возможностей людей выполнять какую-либо работу «от начала и до конца» — самый практичный, основательный. Если же мы зададимся вопросом: «Что позволяет человеку выполнять эту работу от начала и до конца?», то мы опишем его способности, качества, знания, опыт и т. д. Это второй, кстати, наиболее распространенный подход при описании компетенций.

Третий подход — описывать действия оцениваемого управленца, выполнение им основных бизнес-функций организации и (или) главной задачи.



Этими функциями могут быть, например:

- выполнение плана продаж;
- поддержание необходимого уровня запасов на складах;
- обеспечение загруженности производства заказами.

Также важно увязать описание компетенций с миссией компании и ее стратегическими целями:

- создать управленческую дееспособную команду на долгосрочный период;
- захватить определенную долю рынка;
- повысить лояльность клиентов для увеличения объемов продаж, вести опережающую диверсификационную политику и т. д.

Действительность показывает, как эти три подхода используются вместе или поочередно в разных организациях или в рамках одной организации. Достаточно часто в качестве компетенций выступает сочетание навыков, знаний и опыта, необходимое для успешной реализации задач компании.

К примеру, Т. Д. Зинкевич-Евстигнеева предлагает следующие главные блоки для оценки потенциальных кандидатов в управленческие команды.

#### 1. Навыки системного мышления и владения ситуационным анализом.

Эти навыки необходимы для анализа планирования своей деятельности в условиях ограниченной определенности и постоянных перемен факторов внешнего воздействия.

Целесообразно оценить такие способности кандидатов, как:

- умение выделять из разнообразных источников полезную информацию по сравнительным данным, технологиям, методам, рыночной конъюнктуре, потенциальным конкурентам и т. п.;
- умение системно анализировать имеющуюся информацию с целью формирования определенных прогнозов, стратегий действий, выработки новых направлений деятельности;
- умение оценивать риски возможных действий, объективно анализировать все «за» и «против» различных сценариев развития событий.

#### 2. Коммуникативные данные кандидатов.



Обычно оцениваются способности кандидатов:

- создавать атмосферу доверия, ценить идеи, выдвигаемые другими, вовлекать коллектив в активную работу, не замыкая все задачи на себе;
- формировать мотивационные стимулы для сотрудников, обеспечивая их ресурсами, обратной связью, обучением и тренингом, необходимыми для их личностного и профессионального роста;
- ясно и убедительно аргументировать свои предложения и предложения других, направленные на рациональный способ достижения конечного результата.

### 3. Лидерские способности кандидатов.

Выявляются следующие качества:

- уверенность, умение четко определить наиболее рациональный вариант действий и заразить других уверенностью в успехе выбранного пути;
- умение наладить партнерское взаимодействие даже с теми службами и партнерами, с которыми традиционно складываются конфликтные отношения;
- нацеленность на действие и результат, способность брать на себя ответственность за достижение поставленных целей, преодолевая внешние трудности и бюрократические барьеры\*.

Наш опыт также подсказывает, что к навыкам системного мышления необходимо отнести «системность понимания своей работы в коллективе в целом и в своей команде в частности», а также «системность понимания своей работы с позиций командного, то есть проектного лидера». Если человек может четко описать свою работу для себя и окружающих — он понимает ее смысл. Остается постигнуть его мотивацию, наличие необходимых профессиональных знаний и уровень здоровья\*\*.

В таблице 3 приводятся наборы компетенций, необходимые с точки зрения управленцев некоторых известнейших в мире компаний\*\*\*.

\* Зинкевич-Евстигнеева Т. Д. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд. — СПб.: Речь, 2004. — С. 32.

\*\* Более подробно на эту тему см. также главу 2, Особенности подбора членов команды и Приложение 7.

\*\*\* Данные взяты из книги: Вудраф Ч. Центры развития и оценки. — М.: НИРРО, 2005. — С. 128.

ABB	П
Инновативность творчество	к
Навыки работы в команде	М
Сфокусированность на клиенте	О
Коммуникативные навыки	У
Гибкость	У
Качество работы	
Развитие других	
Профессиональные знания навыки	С
Лидерство	Л



Таблица 3  
Примеры моделей компетенций

Компания и источник				
ABB	IBM	KPMG	Motorola	Херох
Инновативность творчество	Понимание клиента	Ответствен- ность за клиента	Соответству- ющее прошлое	Стратегическое мышление
Навыки работы в команде	Мышление, настроен- ное на прорыв	Выстраива- ние отноше- ний	Знание бизнеса	Реализация стратегии
Сфокусиро- ванность на клиенте	Ориентация на достиже- ния	Профессио- нальная оценка	Логическое аналитиче- ское мышле- ние	Ориентированный на клиента подход
Коммуника- тивные навыки	Умение лидировать в команде	Бизнес- навыки	Планиро- вание и вы- бор приори- тетов	Внушение общего видения
Гибкость	Умение говорить прямо	Коммерче- ская хватка	Творчество и инициатива	Принятие решений
Качество работы	Работа в команде	Развитие бизнеса	Навыки коммуника- ции	Быстрая обучаемость
Развитие других	Решитель- ность и способность принимать решение	Менеджмент	Работа в команде	Владение операционным процессом
Профессио- нальные знания/ навыки	Способность созидать организацию	Администри- рование в связи с задачами	Лидерство	Обеспечение персонала для высоко- эффективного исполнения
Лидерство	Личная преданность	Навык рабо- ты в команде	Стабильность в условиях давления	Талант к развитию организации

Продолжение ►



Таблица 3 (продолжение)

Компания и источник				
ABB	IBM	КРМС	Motorola	Хегох
Желание брать ответственность на себя	Страсть к данному бизнесу	Личная эффективность	Качество, мотивация и условия работы	Делегирование и наделение полномочиями
		Рвение и посвящение себя результату		Управление работой в команде
		Способность легко восстанавливаться		Командная работа с пересекающимися функциями
		Социальные навыки		Инновативность
		Навыки коммуникации		Рвение к результатам дела
		Социальная уверенность		Использование «руководства посредством качества»
		Навыки мышления		Открытость к переменам
		Аналитическое мышление		Умение сопереживать и понимать другого
		Проактивное мышление		Личное рвение
		Развитие других людей		Сила и зрелость личности
				Верность себе
				Видение перспективы для окружающей среды и индустрии
				Перспектива для бизнеса и финансов
				Общие технические знания

Глава 1. Природа управленческих функций  
 У того же автора  
 точки зрения, мо  
 «перечень взаимо  
 нальных проявлен

Широта

Создает и  
 ций внутри ко  
 и международ  
 ми; проводит  
 представлени

Острота а

Ясно види  
 относит разр  
 чайные, неп  
 определяет  
 принимает  
 прос; видит  
 ниям, возн  
 справляется  
 и идеями.

Генерир  
 следуя пол  
 считает  
 дит реакц  
 смыслом.

Орг

Опреде  
 сдачи прое  
 выполнени  
 определяет  
 своим и их

Готов ид  
 принятия  
 существую  
 решение пр  
 новые идеи



У того же автора на страницах 114–115 приводится удачная, с его точки зрения, модель (слово «модель» здесь выступает в значении «перечень взаимосвязанных показателей личностно-профессиональных проявлений») компетенций управленца.

**Широта знаний, кругозора для того, чтобы быть хорошо информированным**

Создает и поддерживает сети и формальные каналы коммуникаций внутри компании и с внешним миром; идет в ногу с местными и международными политическими и экономическими разработками; проводит мониторинг деятельности конкурентов; имеет общее представление о том, что происходит и должно произойти.

**Острота анализа и восприятия, необходимая для того, чтобы ясно все понимать**

Ясно видит общую задачу; точно схватывает информацию; соотносит разрозненную информацию; видит, идентифицирует случайные, непостоянные отношения; добирается до сути проблемы; определяет наиболее продуктивные направления исследования; принимает во внимание все факторы, влияющие на данный вопрос; видит ограничения информации; адаптируется к изменениям, возникшим в результате получения новой информации; справляется и знает, как обращаться с конфликтной информацией и идеями.

**Адаптация в ситуациях изменения**

Генерирует варианты; оценивает внедренные варианты, исследуя положительные и отрицательные результаты; заранее просчитывает влияние предлагаемых вариантов на других; предвидит реакцию других; проявляет инициативу и обладает здравым смыслом.

**Организованность, обеспечивающая продуктивность работы**

Определяет приоритеты; планирует «назад» от момента срока сдачи проекта; определяет составные части задач; распределяет их выполнение по времени; предвидит потребность в ресурсах; распределяет ресурсы по задачам; ставит цели сотрудникам; управляет своим и их временем.

**Стремление достигнуть результат**

Готов идти на риск ради достижения результата; определяет место принятия решения во времени; вводит инновации или адаптирует существующие процедуры для получения результата; берет на себя решение проблем; лично переживает за решение проблем; предлагает новые идеи; ставит цели, бросающие вызов; намеревается завоевать



новый бизнес; выставляет собственные цели; видит области необходимого саморазвития; приобретает новые знания и навыки; принимает новые вызовы.

**Уверенность в себе, необходимая, чтобы идти своим путем**

Выражает и передает уверенность в собственных силах; готов принимать и поддерживать решения; смело общается с руководителями; стремится брать на себя просчитанный риск; знает, в каких сферах не имеет достаточного опыта.

**Чувствительность, чтобы видеть точку зрения окружающих**

Прислушивается к точке зрения окружающих; принимает в расчет потребности окружающих; рассматривает ситуацию с позиции других людей; сопереживает; знает об ожиданиях окружающих.

**Сотрудничество, необходимое для работы с другими людьми**

Вовлекает других в область своих идей; информирует окружающих; пользуется доступными услугами обеспечивающих служб; использует навыки членов команды; открыт к идеям и предложениям окружающих.

**Терпение, чтобы побеждать в долгосрочной перспективе**

Придерживается стратегического плана; не уходит в сторону; жертвует настоящим ради будущего; когда ситуация неблагоприятная, выжидает время.

Для оценки персонала можно использовать любой «подручный материал». Возьмем модель компетенций из цитируемой чуть выше книги Чарльза Вудрафа<sup>\*\*</sup>. Так, данные компетенции были предложены нами для ранжирования в порядке убывания их значимости для группы управленцев высшего звена. Вводная фраза звучала так: «Вы можете проранжировать данные компетенции управленца, способного организовывать командную работу так, как вам это кажется правильным, в порядке убывания их значимости. Вы можете каждой компетенции присвоить свой ранг (поставить на свое место в списке) или присвоить одинаковый ранг всем или нескольким из них. Все зависит от вас».

Результаты этого ранжирования можно увидеть в табл. 4. В ней также представлено наше экспертное мнение.

\* Вудраф Ч. Центры развития и оценки. — М.: НИРРО, 2005. — С. 114-115.  
 \*\* Вудраф Ч. Центры развития и оценки. — М.: НИРРО, 2005.

Компетенции управленца	28
Широта знаний	5
Острота анализа и восприятия	5
Адаптационность	
Организованность	
Стремление достигнуть результата	
Уверенность	
Чувствительность	
Сотрудничество	
Терпение	
Количество совпадений с экспертным мнением	
Примечание. Более молодые о недостаточности перфекционизма. Разброс мнений молодых руководителей. Более адекватно опыт.	
Кроме того управленцы	



Таблица 4  
Результаты ранжирования

Компетенции управленца	Возраст, лет									Оценка эксперта
	28	32	33	37	38	43	49	50	58	
Широта знаний	5	2	2	2	2	2	3	2	2	3
Острота анализа и восприятия	5	1	2	1	1	1	1	1	2	1
Адаптационность	5	2	2	2	2	2	4	2	1	2
Организованность	5	1	1	3	3	1	3	1	1	1
Стремление достигнуть результата	3	3	3	1	1	3	3	1	3	1
Уверенность	1	4	1	1	1	1	4	1	2	1
Чувствительность	4	6	4	2	3	4	2	3	4	1
Сотрудничество	2	5	5	2	3	3	2	1	3	1
Терпение	3	3	3	1	2	3	4	3	3	2
Количество совпадений с экспертным мнением	1	2	3	4	5	4	1	6	1	—
<p><b>Примечание.</b>  Более молодые управленцы выделили больше рангов. Это говорит о недостаточности их жизненного и управленческого опыта и отчасти о перфекционизме (стремлении к идеалу).  Разброс мнений и несовпадений с экспертным взглядом выше у группы более молодых руководителей.  Более адекватно оценивать свою работу помогает жизненный и управленческий опыт.</p>										

Кроме того, при большом разбросе мнений все же некоторые управленцы вплотную приблизились к экспертному мнению



(в то же время их точка зрения *точно* отражает и *их* взгляды на руководство людьми (и их зрелость), что было подтверждено в ходе дальнейшего обсуждения). После объяснения экспертной логики самим экспертом с нею согласились все оцениваемые этим нестандартизированным и нестандартным способом\*.

В вышеприведенной модели компетенций прозвучало слово «проект». Действительно, успешные управленцы всегда работают на выполнение четких, комплексных, многоцелевых, результативных задач во времени (проектов), используя свои личные качества для управления этим *временем*, поручают подчиненным важную работу и получают организационную и денежную выгоды.

Многие исследователи пытались описать некий общий для всех набор компетенций, вне зависимости от управленческого положения или особенностей работы. Часто получались либо очень короткие, либо длинные списки качеств и умений. Поэтому мы советуем описывать требования к должности в контексте выполнения человеком *четко определенных (конкретных) задач во времени (проектов)*: что он должен уметь делать и каков должен быть уровень необходимых навыков, а уж потом пытаться понять, какое у него должно быть для этого образование и даже опыт. Наличие опыта не всегда гарантирует, что и в вашей компании человек справится с возложенными на него обязанностями.

Для создания полноценной (реальной) картины компетенций можно задать себе такие вопросы:

- что он должен уметь делать (какие задачи выполнять — циклы задач);
- как он этого может достичь в вашей компании: различные пути достижения цели.

А далее вы можете сравнивать внешних или внутренних кандидатов на должность с этими описаниями. Мы выбираем не совершенного, а *успешно решающего поставленные задачи* управленца. Ведь технологии постоянно совершенствуются, техника и товары

\* Все отмеченные выше тенденции, скорее всего, верны в целом, но в частных случаях могут наблюдаться отклонения.



устаревают. Тем не менее молотки, кастрюли и веники в быту еще пока вещи незаменимые. Когда мы рисуем идеальный образ руководителя, то теоретически мы можем найти актера, который успешно справится с такой ролью. А будут ли результаты? Это важно. Но и актерство — тоже часть работы управленца.

*Сознательно* ли это актерство или его определяют неосознанные роли в межличностных отношениях? Вписываются ли эти роли, исполняемые тем или иным менеджером, в ваше представление о компании? Управленец, будучи управленцем, может при этом играть другие роли: коллеги, эксперта, «отца» или «матери» для подчиненных, гражданина (патриота или диссидента и др.), члена профессионального сообщества или клуба по интересам, продавца себя и т. п.

Запомните еще вот что: всем известна важность половых (сексуальных) отношений в жизни людей. Но в то же время они отнимают много времени, когда в значительной степени определяют жизнь человека, и могут мешать работе (справедливости ради заметим, что могут и помогать)... Нужен ли нам менеджер с «горящим взглядом», но без хороших показателей в работе? Нужен ли нам трудоголик или результатоголик?

Кроме того, не следует путать действия (функции) управленца и компетенции, благодаря которым он их осуществляет (табл. 5).

Таблица 5  
Взаимосвязи компетенций и управленческих действий (функций)

Действия/ Компетенции	Стратегическое мышление	Решение задач и проблем	Убеждение и влияние	Управление людьми	Обучение, развитие себя и других	Работа с клиентами	Развитие компании
Глубина знаний							
Сила внимания							
Творческое мышление							

Продолжение ►



Таблица 5 (продолжение)

Действия/ Компетенции	Стратегическое мышление	Решение задач и проблем	Убеждение и влияние	Управление людьми	Обучение, развитие себя и других	Работа с клиентами	Развитие компании
Организованность							
Стремление к результату, настойчивость							
Уверенность в себе							
Внимательное отношение к людям							
Сотрудничество							
Терпение							

### Три основные характеристики успешного управленца

В начале этого раздела, как и в книге Чарлза Вудрафа (см. выше), подчеркивалась важность трех основных составляющих для достижения успеха в управлении: **эмпатии** (способности понимать точки зрения других людей и, как результат, находить с ними общий язык и влиять на них), **настойчивости** (стремления к достижениям, честолюбия — любви к чести, ответственности) и **профессиональных знаний** (человек никогда не сможет стать профессионалом, экспертом, если у него отсутствуют аналитические способности, системное мышление, системное понимание своей профессиональной деятельности).

Теперь мы уже понимаем: для того чтобы знать, кого мы оцениваем, важно еще и понимать явление собственной *психики* (*чувственно-умственной сути жизни*).



Так, мы можем познавать другого человека, если мы *внимательно наблюдаем и открыты для новых впечатлений*. Если мы составили определенное мнение о чем-то, о ком-то, мы перестаем быть любознательными, и как следствие наш мозг отказывается понимать новую информацию. Поэтому мы сможем до конца понять человека, когда прекратим выносить о нем окончательное суждение — то есть создавать стереотипы.

Если у вас сохранились приятные воспоминания о встреченных ранее бородачах или блондинках, ваше состояние при встрече с какими-нибудь неизвестными вам доньше бородачом или блондинкой будет в корне отличаться от того состояния, которое вы испытаете, пережив ранее неприятные встречи с бородачами или блондинками. Таким образом, вы обращаетесь с людьми в зависимости от того, как вы их воспринимаете и оцениваете.

Составить мнение о человеке означает: сравнить его с другими + + дать ему оценку + сформировать свое суждение о нем.

Этот процесс вызывает определенные эмоции. Речь идет исключительно о внутренних ощущениях, которые вы вызываете в себе самом. К другим людям все это не имеет абсолютно никакого отношения. Чувства, которые у вас возникают, когда вы приближаетесь к тому или иному человеку (вам еще неизвестному), зависят от того, каков ваш опыт общения с похожими на него людьми.

Очевидно одно: ваш мозг диктует оценку данному человеку, мнение о нем рождается в вашем подсознании. Суждение о человеке является результатом ваших прежних ощущений при восприятии похожих личностей. Это значит, что ваша оценка человека или, если выразиться помягче, ваше первое впечатление о нем имеет отношение только к вам и ни в коей мере не к встреченному незнакомцу! Он становится лишь жертвой переноса на него ваших прежних ощущений. Его положение осложняется еще и тем, что он не может защититься, ибо еще меньше, чем вы сами, знает причины ваших ощущений и спровоцированных ими реакций.

Прежде чем продолжать чтение, уясните этот факт ради поддержания хороших отношений с окружающими!..

Разве не у каждого человека, который встречается вам в жизни, бывают такие-то и такие-то качества? Разве не у каждого человека бывает то хорошее, то плохое настроение? Разве не у каждого человека бывают черты характера, которые вам нравятся, к которым вы проявляете понимание и с которыми вы миритесь? Но у каждого человека не меньше таких черт характера, которые вам не нравятся, которые вы не понимаете и не желаете видеть, так ведь?..



В чем заключается трудность восприятия, оценки и взаимопонимания двух людей? Главным образом она объясняется не способностью выносить суждение о том или ином человеке, а тем печальным фактом, что при этом никто не может осознать процессы, происходящие в его головном мозге. Ибо в тот момент, когда выносите свое суждение о чем-либо или о ком-либо, вы поддаетесь колоссальному неосознаваемому искушению во что бы то ни стало найти подтверждение своей оценке. И будьте уверены, вы непременно найдете то, что ищете. Исследователи, изучающие вопросы коммуникации, называют этот процесс, протекающий в нашем головном мозге, когнитивным диссонансом.

Это означает, что мы (и вы, к сожалению, тоже) подсознательно пытаемся получить подтверждение своему мнению и поэтому воспринимаем только то, что вписывается в наше восприятие. Все остальное мы игнорируем, по крайней мере неосознанно, или объясняем свои впечатления так, чтобы они соответствовали принимаемым нами допущениям, то есть опять-таки вписывались в наше восприятие...

Очевидно, нет такого человека, с которым бы временами так не происходило. Каковы последствия имеет такое явление до тех пор, пока мы его не осознаем? Когда вы даете кому-нибудь оценку (выносите свое суждение о человеке), эта персона (строго говоря, впечатление о человеке) словно получает невидимую метку, с помощью которой ваш мозг определяет соответствующее место в некоторой ячейке памяти. (Поскольку каждый человек в чем-то неповторим, этих ячеек столько, сколько и знакомых вам людей.)

Переоценка подчас требует немалых усилий (нужно, к примеру, извлечь образ определенного человека из ячейки, подумать, куда его правильнее поместить, «украсить» его новой меткой, найти соответствующую ячейку, вложить его туда, составить новый «указатель», уничтожить старый...). Поэтому-то мнение большинства людей об окружающих очень часто основывается на первом впечатлении. Косность своего восприятия и мыслительную лень они оправдывают высокомерно-нелепой фразой о том, что, мол, первое впечатление и является самым верным. Если вы тоже так считаете, то подумайте, пожалуйста: разве такая позиция по отношению к окружающим вас людям не является проявлением неуважения к ним? Вы хотите относиться к людям внимательно, почтительно, участливо? Тогда осознайте и усвойте следующую мысль.

Есть ли в вашем окружении человек, с которым вы до сих пор не нашли общий язык? Тогда попытайтесь с этого момента искать новые подходы к нему, взглянуть на него по-новому. Вы ведь знаете, все зависит от вашей позиции, от ваших суждений\*.

\* Шнаппауф Р. Практика Продаж. — М.: Интерэксперт, 2003. — С. 86-89.



Скажем честно: не всякий управленец достаточно хорошо знает себя и владеет знаниями в области управления, психологии, и, как следствие, его успех (или неуспех) во многом зависит от обстоятельств. Некоторые успешные менеджеры, переходя в другую компанию, перестают быть таковыми либо переделывают всех под себя. Нужно ли это? Что важнее: коллектив или результат?

Можно выделить следующие типы управленцев:

- просто перекладывающих работу на плечи других;
- успешно распределяющих обязанности (что кому делать), полномочия (диапазон прав) и ответственность (степень личной ответственности);
- делающих все за всех.

Первых назовем **манипуляторами**, вторых — **актуализаторами**, последних — **конгломераторами**. У манипуляторов и конгломераторов есть общая черта характера: беспорядок в голове. Манипуляторы это отрицают и вносят сумятицу в работу подчиненных. Конгломераторы — признают это и всегда «вызывают огонь на себя». Манипуляторы «посылают на костер» других\*.

При решении организационных задач (проблем) разные типы руководителей действуют следующим образом.

1. Манипуляторы — заставляют «пахать» подчиненных «по полной программе»; загружают работой «под завязку» наиболее старательных и талантливых. Любимые слова: «работайте и не отвлекайтесь».

Они «сжаты в кулак», собственный внутренний хаос вносят в работу подчиненных, им нравится, когда те подобострастны, полностью лояльны и все время суетятся, стараясь как можно больше и как можно лучше выполнить поставленные перед ними задачи, — такими просто управлять. Навыки в управлении сводятся к давлению, обвинению, запугиванию или к «методу кнута и пряника».

---

\* Мы приводим свою классификацию управленцев. В Приложении 6 приведены тесты, с помощью которых можно определить свой стиль руководства и ориентацию: на интересы дела, взаимоотношения в коллективе, на самого себя, на официальную субординацию и соблюдение инструкций.



Осторожны и циничны. Но большинству работников-«детей» они нравятся: просто делай свое дело и не волнуйся. Хотя волноваться приходится, и очень часто.

2. Актуализаторы (управленцы — оптимисты-активисты) опираются на сильные стороны подчиненных и содействуют развитию тех навыков, которые у них пока выражены слабо. Его позиция: «работаем в соответствии с достигнутыми между нами договоренностями и творчески».

Они педантичны и планомерны, в чем-то тоже перестраховщики, как и конгломераторы. Но могут быть и людьми из разряда «вечных оптимистов».

3. Конгломераторы — создают в коллективе «теплую дружественную атмосферу» и пытаются задабривать, уговаривать подчиненных, выполняя большую часть работы самостоятельно. Его позиция: «работайте, а я продублирую, на всякий случай».

У них: «каша в голове» (конгломерат идей, мыслей) как следствие стресса на работе, отсутствуют выраженные навыки в управлении, поэтому им проще взять работу на себя.

Есть и еще одна разновидность управленцев — **прожекторы**. Они видят всю картину целиком и в перспективе, развивают способных, стимулируют «середняков», понимают особенности всех членов коллектива и др. Они «светят всем», когда почти все «светят только себе». Любимые слова: «прошлое, настоящее и будущее взаимосвязаны: то, что и как мы сделали сегодня, повлияет на завтрашний день».

Манипуляторы, актуализаторы и конгломераторы — по сути еще дети, подростки, соответственно злые, добрые и пока не до конца определившиеся со своей позицией. Прожектор — взрослый управленец, менеджер всех проектов в компании и в собственной жизни. Еще он знает, чем дышат его подчиненные, чего они боятся, чего хотят, о чем думают и во что верят.

Н. В. Следующая фраза будет ключевой для последующего анализа качеств и работы управленцев.

Прожектором не рождаются. Никто не может родиться им.

Глава 1. Психотерапия  
Нужна ли психотерапия?  
работа без стресса  
Чтобы ответить на  
слова «психотерапия» — лечебная  
«Терапия» — лечебная  
век, когда материалы  
тически не употреблены  
в контексте религиозного  
человеку. Но «религиозное» и хаотичное  
ничего, спокоен, уверен  
подчиняются разуму  
оборот. Вот что нужно  
сохранить». «Задача  
Но можно научиться  
тренироваться и про  
свободным в выраже  
признам и со смыс  
от бешеного ритма ж  
Психотерапия по  
душа-тело», достиг  
может быть, — совс  
может помочь разр  
причины излишней  
говорит или думает,  
задачи и разобраться  
предубежденностями  
Перед человеком с  
певом самому себе, а  
хотел бы психотерапевт — про  
батеми? Их трудно  
признания  
значит с признания  
дения реальных от в  
мало в том, учиться



## Нужна ли психотерапия руководителю: работа без стресса

Чтобы ответить на этот вопрос, следует разобраться со смыслом слова «психотерапия» и самого явления.

«Терапия» — лечение. «Психотерапия» — лечение души. В наш век, когда материальные ценности важнее, чем духовные, мы практически не употребляем слово «душа» и вспоминаем его только в контексте религии — любви к Богу или любви к близкому и родному человеку. Но «душа» — это твоё спокойное и ровное или прерывистое и хаотичное дыхание: свобода или страх. Ты либо гармоничен, спокоен, уверен в себе, деятелен (твое дыхание и эмоции подчиняются разуму, а разум прислушивается к ним), либо — наоборот. Вот что наши предки вкладывали в понятие «душу свою сохранить». «Загнанная лошадь» дышит тяжело и прерывисто. Но можно научиться не загонять себя и окружающих, правильно тренироваться и пробежать дистанцию, дать себе отдых, быть более свободным в выражении чувств. А уж если загонять себя, то по всем правилам и со смыслом: если вы хотите получить удовлетворение от бешеного ритма жизни.

Психотерапия позволяет отладить сбившийся механизм «ум—душа—тело», достичь гармонии. Знать — это одно, а действовать, может быть, — совсем другое. Другими словами, психотерапевт может помочь разработать оптимальный режим дня, разобрать причины излишней интеллектуализации, когда человек все время говорит или думает, а направить свой ум на решение конкретной задачи и разобраться со всевозможными страхами, опасениями, предубежденностями не может.

Перед человеком стоит выбор: он может либо стать психотерапевтом самому себе, либо пользоваться консультациями других психотерапевтов — профессионалов или любителей. Чем плохи любители? Их трудно привлечь к ответственности или уговорить признаться в ошибочности своих советов. Профессионалы же начинают с признания «возможности поиска, а не быстрого нахождения рецептов от всего и на все времена». А по сути разница лишь в том, учится ли человек на своих ошибках или предпочитает



во всем обвинять окружающих, «звездную антиматерию» или собственную неполноценность.

«С чего начинается руководитель, лидер, предприниматель?», — задает себе вопрос профессиональный психотерапевт. И отвечает, полемизируя с маленьким и неуверенным человечком в самом себе: с признания своей полноценности и права быть собой, хоть бы и неполноценным — пусть все думают, что я «Иван-дурак», а я буду гнуть свое и в результате добьюсь того, что мне нужно.

Но, как известно, — «угол падения равен углу отражения». Излишняя уверенность в своей правоте, когда нужно «прислушаться и услышать», «обратить взор и увидеть», губит карьеру. Вот тут-то и нужен «взгляд со стороны» доверенного лица, своего индивидуального помощника — психолога, консультанта, психотерапевта. И его задача — не поставить диагноз, а помочь заказчику самому нарисовать целостную картину его жизни, характера, привычек, поведения. Если портрет окажется похожим на оригинал — зеркальный эффект узнавания обеспечен. Человек будет воспринимать себя не как актера, играющего определенную социальную роль, а как «единый, неделимый и постоянно развивающийся организм». Человек не может быть прекрасным руководителем и плохим отцом. Он может быть более или менее неплохим (читай «и не хорошим») руководителем и таким же отцом. С какой бы стороны человек ни подошел к себе — он все равно увидит «шар». Ну, разве что с вмятинами или выпуклостями, кратерами и воронками, как на Луне, но «шар»! А шар — не плоский объект, и у него нет граней, как у драгоценного камня. И на его поверхности нельзя провести, как на карте, четкую линию: здесь Россия, а тут уже «берег турецкий». И не так-то просто описать, что же у него внутри. А разрезать и препарировать его нельзя, и не дай Бог!

### Работа над имиджем VIP

Эта область работы психолога, консультанта традиционно вызывает живой интерес, поскольку с детства нас приучают встречать друг друга «по одежке» (и, надо сказать, наши учителя в этом преуспевают). «Очень важные» персоны (VIP) — все без исключения руководители. И в первую очередь они должны быть уверены, что



выглядят и ведут себя подобающе, чтобы никто не смог усомниться в их состоятельности. Опытный консультант работает над тем, чтобы «внешнее отражало внутреннее, а внутреннее соответствовало внешнему».

1. Хорошо сидящий костюм должен дополняться действительно умным взглядом, изобразить который невозможно, но можно имитировать в ущерб непосредственному анализу ситуации и своего поведения в ней. «Руководство к действию»: заказать костюм, приобретать новые знания в различных областях.
2. Хорошо поставленный голос должен сопровождаться осмысленной и безошибочной аргументацией. «Руководство к действию»: тренировка голоса, развитие навыков ведения дискуссии.
3. Четкие и уверенные жесты должны соответствовать характеру собеседника. Одного человека «рубящий жест ладонью руки» при подписании контракта насторожит, а другого — обнадесит. «Руководство к действию»: отработка жестикуляции на переговорах и выступлениях, развитие наблюдательности — оценки характера собеседника, состояния аудитории.

Другая сторона работы по формированию имиджа — формирование необходимых поведенческих навыков. Некоторые VIP-персоны умеют быть строгими и деловыми, но не умеют непринужденно пошутить, вести себя естественно, когда это нужно для дела, чувствуют себя скованно, панически боятся выглядеть смешными. Они могут и не замечать этого за собой. Другие, наоборот, — отличные шутники и всеми в коллективе любимы, но не могут сконцентрироваться и собраться в нужный момент, теряют инициативу на важных переговорах, на выступлениях.

Каждая привычка может быть «благом» и «бичом».

- Если вы боитесь выглядеть смешным, постарайтесь изобразить безразличие к окружающим, и вы поймете: не обязательно ориентироваться на чужую оценку, даже если она правильная, оцените себя сами в зависимости от ситуации.
- Если вы всегда безразлично относились к окружающим и преуспели в этом, вам бывает трудно понять иные точки зрения —



надо вспоминать о своей способности сопереживать, быть внимательнее к людям, мудрее, вдумчивее.

- Если вы не умеете вовремя сказать себе «надо» — фантазируйте дальше, вы уже не у дел. Если вы всегда говорите себе только «надо», то стресс вам обеспечен, поскольку ваше природное любопытство здесь не проявляется. Попробуйте подойти к делу с азартом: «интересно, как я решу эту задачку» или спокойно распланировать свои действия во времени: «есть задача — буду решать ее методически». В некоторых ситуациях можно сказать себе: «отпускаю». Словом, VIP-персона — это личность! И эта личность может применить как минимум четыре подхода для мотивации себя к действию или изменению своих проявлений в различных ситуациях: «надо», «интересно», «распределяю», «отпускаю». И все вышеперечисленное и многое другое она должна открыть для себя сама в процессе консультирования или психотерапии. Далеко не всегда важно, как это назвать — важен результат: наличие практических навыков управленца, анализ, планирование, осуществление, контроль.

Наконец, каждый VIP — человек, периодически подвергающийся воздействию стресса.

### Четыре признака стресса

**Поведение человека в стрессовой ситуации однотипно:** он следует по одной и той же «проторенной дорожке», опасаясь на шаг отступить от очередной собственной или чьей-то инструкции. Выход: походить по офису в домашних тапочках, съесть зимой мороженое, посидеть на стуле задом наперед. Словом, надо на время позволить себе делать обыденные вещи не так, как принято, может быть слегка подурачиться, подшутить над собой или над кем-то.

**В стрессовой ситуации человек наказывает себя за то, что дошел до такого состояния,** вместо того чтобы использовать силу противника против него же самого. Выход: полноценный сон, отдых на природе — рыбалка, лыжи, дача, смена обстановки, путешествие, поездка в незнакомое место.

Глава 1. Природа уг...

Человек становит...  
ны враждебно по с...  
эмоций. Он пони...  
после того, как ваз...  
в футбол с коллега...  
вания на «самый с...  
дать себе отвлечьс...  
шие шаги.

Человек в стрес...  
Выход: попросить...  
мышцы лица, голо...  
зеркалом — дать се...  
а память уже сама...

VIP-персона во...  
заместителей и рабо...  
новится головной б...  
можно помочь рабо...  
су и не заставляя его...

Почти каждый нае...  
кую самооценку. По...  
дела. Это означает, ч...

1) однажды попад...  
в ней, человек п...  
риод 3-6 месяцев

2) желая найти нову...  
если она его сов...  
что его развитие...  
а не «скачками»

чественных (вре...  
венных — осмыс...  
что-то по привыч...  
самочувствие или

3) изначально он уб...  
лос свыше». То ес...  
и, вопреки собств...  
«советам из...



**Человек становится мнительным:** ему кажется, что все настроены враждебно по отношению к нему. Он чувствует себя рабом своих эмоций. Он понимает, что следовало бы сказать или сделать, только после того, как важный разговор остался позади. Выход: поиграть в футбол с коллегами или друзьями, устроить семейные соревнования на «самый страшный рык», уединиться на день-полтора и дать себе отвлечься от забот, успокоиться и продумать дальнейшие шаги.

**Человек в стрессовой ситуации мрачен и страшно серьезен.** Выход: попросить пощекотать себя, помассировать и расслабить мышцы лица, головы, шеи, изобразить блаженную улыбку перед зеркалом — дать себе возможность вспомнить что-то приятное, а память уже сама «отредактирует» действительность.

VIP-персона во многом зависит от своего окружения, от своих заместителей и работников. Стресс работников периодически становится головной болью их работодателя. В большинстве случаев можно помочь работнику быть успешным, не подвергая его стрессу и не заставляя его волноваться о том, что он может быть уволен.

Почти каждый наемный работник «запрограммирован» на низкую самооценку. Поэтому они предпочитают не начинать своего дела. Это означает, что:

- 1) однажды попав в какую-либо организацию и освоившись в ней, человек привыкает к ее специфике и своей роли за период 3–6 месяцев, а потом ему становится «скучно»;
- 2) желая найти новую работу, он ищет продолжения старой, даже если она его совсем не устраивала, из-за склонности думать, что его развитие должно происходить медленно, постепенно, а не «скачками». Но развитие его зависит не только от количественных (временных) показателей опыта, но и от качественных — осмысляет ли он свой опыт или продолжает делать что-то по привычке, нравятся ли ему результаты работы и его самочувствие или нет;
- 3) изначально он убежден, что им руководит «судьба» или «голос свыше». То есть он пассивен по отношению к самому себе и, вопреки собственным «верованиям», не прислушивается к советам из «небесных сфер».



Как помочь ему преодолеть свои заблуждения и начать действовать? Очень просто.

Составьте вместе с ним список всего, что он реально делал за весь период своей трудовой деятельности, и не только у вас в компании, например по схеме «я могу»:

- я могу разработать маркетинговую стратегию;
- я могу руководить коллективом из 20 и более человек;
- я могу руководить международным проектом;
- я могу заниматься всеми аспектами бухучета;
- я могу зарегистрировать ЗАО;
- я могу убеждать партнеров в необходимости того или иного начинания и т. д.

Список должен быть исчерпывающим. Если вы серьезно подойдете к его составлению, в нем будет не менее 50–70 пунктов для опытного работника. Вы вместе со своим подчиненным удивитесь, сколько он может, умеет и знает реально и потенциально, что не менее значимо.

Уже этого, как правило, бывает достаточно, чтобы увидеть, как сотрудник «обеднял» себя на рабочем месте. Далее вы вместе сможете определить, стоит ли тратить время на обучение, чтение, консультации, или ему достаточно будет собственных ресурсов, чтобы оптимизировать свои действия: расширить, перенаправить или сфокусировать его усилия и полномочия. Еще одна возможность, появляющаяся после составления списка умений, — возможность превратить такие встречи «руководитель–сотрудник» не в монолог («руководитель оценивает подчиненного»), а во взаимовыгодное общение, в ходе которого вырабатывается общий язык для описания рабочих функций как на уровне отдельного сотрудника, так и на уровне подразделения или компании в целом. Такая беседа может стать поводом для уточнения обязанностей, исправления должностных инструкций, условий контракта.

Данный подход является альтернативным «жесткому», «армейскому» методу управления людьми, принципы которого хорошо известны каждому наемному работнику: «Подчиненные должны всегда находиться в состоянии тревоги и неуверенности, они не должны



чувствовать себя уютно и слишком самостоятельно», «Всегда действуйте наперекор желаниям подчиненного, не создавайте ему комфортных условий». Почему же он процветает? Он рассчитан на психологию низкой самооценки. Таким работодателям нужны люди с «бессознательной тягой к порядку и труду». И это не метафора, а цитата из описания требований руководителя к претенденту на реальную вакансию. И они таких людей находят или стараются «воспитать» вновь пришедших в компанию работников таким образом, чтобы они соответствовали этим требованиям. Но этот же подход весьма непродуктивен — директора, хозяева компаний все время недовольны работой сотрудников, и отнюдь не без причины! Люди с низкой самооценкой стараются избегать дополнительных усилий и делать как можно меньше в принципе, поскольку выполнение своих обязанностей и общение с руководством вызывает у них стресс.

## Что знает о подчиненных управляющий

### Значение дыхания (чем «дышат» управленцы и их подчиненные)

Рассмотрим и проанализируем один из старейших священных текстов — «Каушитаки упанишаду».

Теперь — об овладении превосходством. Поистине, эти божества, споря о том, кто из них превосходит [остальных], вышли из этого тела. И оно лежало бездыханное, высохшее, словно полено. Тогда речь проникла в него — оно [продолжало] лежать, говоря речью. Тогда глаз проник в него — оно [продолжало] лежать, говоря речью, видя глазом. Тогда ухо проникло в него — оно [продолжало] лежать, говоря речью, видя глазом, слыша ухом. Тогда разум проник в него — оно [продолжало] лежать, говоря речью, видя глазом, слыша ухом, мысля разумом. Тогда это дыхание проникло в него, и оно тут же поднялось. И поистине, все эти божества, узнав, что превосходство в дыхании, постигнув, что дыхание — познающий Атман, вместе со всеми этими [дыханиями] вышли из этого тела и, проникнув в ветер, [обретя] сущность пространства, идут на небо. Так же и знающий это, узнав, что превосходство в дыхании, постигнув, что дыхание — познающий Атман, вместе со всеми этими [дыханиями] выходит из этого тела и, проникнув в ветер, [обретя]



природу пространства, идет на небо. Он идет туда, где те боги. Кто знает это, тот, достигнув того [места], становится таким же бессмертным, как бессмертны боги\*.

### Комментарий.

Действительно, то, как человек дышит, явно показывает, о чем он думает, что чувствует — каковы его «боги» и как он чувствует себя в окружающем пространстве: «обретает природу пространства», чувствует себя «бессмертным» — живет в «вечности» — «создает разумное, доброе, вечное», или озабочен и суетлив. Он: спокоен, беспечен, безмятежен, доволен, напряжен, напуган, удивлен, озабочен, бесчестен и др. Можно определить, какие у него эмоции, во что он *верит*, что слышит и видит и как это воспринимает (интерпретирует) и др. Дыхание, будучи следствием всего жизненного опыта человека, в каждое личное его «мгновенье» почти полностью определяет его состояние (табл. 6).

Таблица 6  
Как дышат управленцы

Метод дыхания	Тип управленца
Поверхностно, сбивчиво, грудью	Неуравновешенные, неуверенные в себе. Пытаются контролировать себя. Им нужен сверхконтроль для управления собой. Им нужна команда приверженцев. Они подбирают себе только тех, кто полностью их поддерживает. Либо они мстительны и/или замкнуты
Низом живота, ритмично. Могут задерживать дыхание, когда смотрят вам в глаза прямо	Волевые. Они подстраивают подчиненных под себя. Подчиненные подражают им
Редкое спокойное дыхание. Расслабленность	Они набирают себе в меру умных и исполнительных подчиненных
Полный покой. Редкое глубокое дыхание	Харизматические лидеры. Их уверенность самодостаточна. Подчиненные восторгаются ими, зависят от них, могут ненавидеть их

\* Упанишады. Том. 2. Каушитаки упанишада. — М.: Наука, 1992. — С. 56-59.



И каждый тип управленца необходим для различных организаций.

Модель восприятия человеком окружающего мира меняется с течением жизни: сначала оно определяется отношением со стороны ближайшего окружения (в младенческом и детском возрасте), а позже становится, вследствие бессознательного подражания всем нашим близким и знакомым, еще *«наборами слепков восприятий с кого-то»*.

На бессознательном уровне у нас формируется определенное чувственное отношение к явлениям мира: мы учимся чувственно (эмоционально) воспринимать мир уже во время внутриутробного развития и особенно в первые дни, месяцы и годы жизни. К полутора — двум годам у нас уже закрепляется определенный эмоциональный опыт, а еще позже мы учимся делать умозаключения и «я-обоснования»: «я — это я» и т. д. Принимая наличие своего «я» как факта, сообщенного нам кем-то, мы практически окончательно свыкаемся и с миром. Нами создается «я-история» — история событий удовлетворенности и неудовлетворенности собой в определенные моменты жизни. Мы считаем себя ею. Мы не понимаем, *как* мы ее считаем собой. Для нас это естественно.

То есть развиваться по большому счету человек может только благодаря меняющемуся окружению (выбираем ли мы свое окружение?), с которым он невольно отождествляет себя, либо путем долгого поиска — размышлений, изучения наук и изучения своей профессиональной деятельности.

Есть люди, которые уже в детстве самоопределяются как «ведущие» или «ведомые». Есть и «средние» личности. Даже наиболее ведомые личности, тем не менее, могут быть управленцами при определенных, благоприятных для них условиях, поддержке и т. п. Все зависит от ситуации.

Рассмотрим ситуацию, когда у ребенка уже в детстве ярко выражены управленческие навыки. Мальчику 12 лет. Изучает английский язык индивидуально с преподавателем. На вопросы старается не отвечать. Постоянно переспрашивает: «а это слово что значит, а это как читается, как зовут этого героя?», хотя должен уже сам это знать, сам говорить, читать и рассказывать. Делает остановки и смотрит на преподавателя, ожидая, что тот сам за него будет



рассказывать, переводить текст и т. п. Сознательно начинает путать слова, показывая, что ему трудно, — вынуждает его «помогать».

Налицо навыки руководителя: «задавать вопросы, а не давать ответы», делать многозначительные паузы, не торопиться, заставлять работать других. Родители мальчика являются частными предпринимателями в области торговли.

В связи с вышесказанным приведем описание отождествления одного человека с другим в форме короткого рассказа.

### Пример 2

Мы сидели на берегу реки. Я бросал камешки, а он замер, полностью погрузившись в себя.

С моей точки зрения, он настолько отрешился от мира, что если бы я закричал ему в ухо, он бы не прореагировал.

Я решил проверить: «Ф-у-а-э-х» — раздался из моей гортани жуткий крик. Он даже не пошевелинулся.

Тогда я взял булавку и с силой вогнал ее ему в икроножную мышцу левой ноги. В следующее мгновение его ладонь плашмя упала на мое темя. Я не успел понять, как это произошло, — то ли его рука вытянулась, то ли он как-то подскочил и оказался надо мной. Я вроде бы потерял сознание. Хотя до сих пор не уверен в этом.

Мы продолжали сидеть на берегу. Я с таким же постоянством кидал камешки в воду. Но что-то изменилось — во мне возникла ясность понимания — я более отчетливо делал то, что делал, более отчетливо для себя дышал и т. д. «Теперь я больше не интроверт», — с гордостью подумал я о себе.

Тут он, словно читая мои мысли, спокойно, но громко и отчетливо произнес:

«Не то хорошо, что ты экстраверт, а то хорошо, что ты так думаешь теперь и гордишься этим. Чем выше твоя самооценка, тем меньше ты можешь обращать внимание на окружающих, и когда-нибудь, скоро, ты совсем перестанешь обращать на них внимание. Ты будешь жить в покое окружающего, примешь его как обычную данность — царящее безвременье — отсутствие оглядки на что-либо, на кого-либо. Мир начинается на кончике "языка" твоего "я"».

От переполнявшей меня радости я швырнул в воду булыжник. Брызги окропили ему лицо, а галька, полетевшая в меня в ответ, точно попала в очень болезненное место рядом с ухом. Мир перестал для меня существовать — тело мое было... — я был только телом, никаких признаков самосознания я при этом не наблюдал, как и себя самого. Продолжалось это, как казалось, мгновение. Но мгновение это в себе было каким-то сверхпродолжительным.



Очнулся я только на закате какого-то из дней. Он отсутствовал, хотя теперь я уже и не верил и даже не понимал, что он вообще был. Я закрыл глаза и углубился в себя — был только я! При этом, по моим собственным ощущениям, мы сидели на берегу вместе. казалось, той же реки, я кидал камешки, будучи и им, углубленным в себя, и собой, кидающим камешки.

Сказка об отождествлении (тождественности, подобии) людей и поколений *друг с другом* очень древняя. И в сказке этой больше правды, чем в некоторых реальных историях. Посмотрим на следующий фрагмент «Каушитаки упанишады» (этот древний источник объединяет культуру всех европейских народов), в котором описывается процесс отождествления, передачи всежизненного опыта — «слепка восприятия» от отца к сыну.

Теперь — как называют это — о передаче [заветов] от отца к сыну. Готовясь к смерти, отец призывает сына. Устав дом свежей травой, разложив огонь, поставив рядом кружку воды с сосудом, отец лежит, покрытый новой одеждой. Придя, сын склоняется над [ним], соединив [свои] органы чувств с органами чувств [отца], или же пусть отец передает ему [заветы в то время, как тот] сидит лицом к нему. Тогда он передает ему [следующее]: «Да вложу я в тебя свою речь», — [говорит] отец. «Я принимаю в себя твою речь», — [отвечает] сын. «Да вложу я в тебя свое дыхание», — [говорит] отец. «Я принимаю в себя твое дыхание», — [отвечает] сын. «Да вложу я в тебя свой глаз», — [говорит] отец. «Я принимаю в себя твой глаз», — [отвечает] сын. «Да вложу я в тебя свое ухо», — [говорит] отец. «Я принимаю в себя твое ухо», — [отвечает] сын. «Да вложу я в тебя свой вкус [в различении] пищи», — [говорит] отец. «Я принимаю в себя твой вкус [в различении] пищи», — [отвечает] сын. «Да вложу я в тебя свои действия», — [говорит] отец. «Я принимаю в себя твои действия», — [отвечает] сын. «Да вложу я в тебя свое удовольствие и неудовольствие», — [говорит] отец. «Я принимаю в себя твое удовольствие и неудовольствие», — [отвечает] сын. «Да вложу я в тебя свое блаженство, любовную страсть, способность к производству потомства», — [говорит] отец. «Я принимаю в себя твое блаженство, любовную страсть, способность к производству потомства», — [отвечает] сын. «Да вложу я в тебя свое движение», — [говорит] отец. «Я принимаю в себя твое движение», — [отвечает] сын. «Да вложу я в тебя свой разум», — [говорит] отец. «Я принимаю в себя твой разум», — [отвечает] сын. «Да вложу я в тебя свое познание», — [говорит] отец. «Я принимаю в себя твое познание», — [отвечает] сын.



Если же отец не способен много говорить, то пусть он скажет коротко: «Да вложу я в тебя свои жизненные силы». — «Я принимаю в себя твои жизненные силы», — [отвечает] сын. Затем, повернувшись направо, [сын] выходит; отец произносит ему вослед: «Да пребывает в тебе слава, блеск божественного знания, почет». Затем тот глядит [на отца] через левое плечо и, закрыв [лицо] ладонью или краем одежды, [говорит]: «Да достигнешь ты небесных миров и [исполнения] желаний». И если отец поправится, то пусть живет под властью сына или же странствует. Если же он умрет, то пусть исполнят над ним [обряды], как надлежит исполнить, как надлежит исполнить\*.

### Комментарий.

С одной стороны, происходит дополнительная «настройка» сына на определенные действия, с другой — запечатление отца в качестве полного примера для подражания (и это внушение отца и самовнушение сына), с третьей — отождествление с отцом во всех проявлениях: действия, чувства, мысленные выводы, конкретные мыслительные и речевые обороты, двигательные особенности (паттерны): чувственное восприятие вещей и явлений (отношение к чему-либо), позы, осанка, жесты, особенности движения в пространстве и др. Все это совершается одновременно, нераздельно и неотличимо одно от другого. А различия уже мы проводим самостоятельно, путем определенного анализа и осмысления.

Кроме того, через отождествление сына с отцом происходит окончательная передача родительской ответственности. Сын становится взрослым. Сын принимает отца, а следовательно, появляется возможность обращаться к его жизненному опыту (осознанно — к словам отца, и неосознанно: отца не будет в живых, а память останется, например, запомнится его поведение, которому он сможет просто подражать; запомнятся выражение лица, жесты, которые, являясь частью большего целого, дадут ключи к его пониманию), а не к своему собственному (пока еще небогатому).

Дети похожи на родителей не только внешне или не столько внешне. Подчиненные часто похожи на своих руководителей. Сотрудники компаний часто ориентируются на первых лиц, неосознанно и (или) последовательно подражают им, заражаются их манерами

\* Упанишады. Том. 2. Каушитаки упанишада. — М.: Наука, 1992. — С. 56.

и т. п. Ролевое р  
подчиненные) п  
здесь главный?

В организации  
на вопрос «кто п

• если главный

• если он корп

• если отнош

«взрослые»

В других случа  
полноценные взр  
даемые роли и по

Управленец ни  
(«отцовского») с

их скрытых и от

использовать сво

серьезных и взр

и своим руководс

Вернемся к фо

тый управленец)

чего они боятся,

рят. По этим же

и самого прожек

ние «дыхания».

Значение стра

Мы не верим, а

век боится всего

мир был понятен

выкает быть кем-т

ным, пусть даже

он продолжает дей

этому он может вс

делать все его



и т. п. Ролевое распределение «родители — дети» (руководители — подчиненные) первично по отношению ко всем остальным: кто здесь главный?

В организациях удастся не заикливаться на выяснении ответа на вопрос «кто главный?» в следующих случаях:

- если главный — признанный лидер;
- если он корректен по отношению к окружающим;
- если отношения выстраиваются по следующему принципу: «взрослые» (ответственные люди) работают со «взрослыми».

В других случаях бывает по-другому: либо подчиненные — «неполноценные взрослые», «дети», либо подчиненные играют ожидаемые роли и потому не полностью эффективны и т. п.

Управленец никогда не сможет избавиться от «материнского» («отцовского») отношения к своим подчиненным, в силу своих и их скрытых и открытых ожиданий, хотя он же способен мудро использовать свое «родительское» положение для установления серьезных и взрослых отношений между собой, подчиненными и своим руководством.

Вернемся к формуле, приведенной выше: прожектор (развитый управленец) знает, чем дышат его подчиненные (его люди), чего они боятся, чего хотят, о чем они думают и во что они верят. По этим же показателям (критериям) мы можем оценивать и самого прожектора, и других управленцев. Мы разобрали значение «дыхания». Пойдем дальше.

### **Значение страха (чего они боятся)**

Мы не верим, а боимся? Наша вера основана на страхе? Человек боится всего непонятного и старается сделать так, чтобы весь мир был понятен ему. Поэтому с самого раннего детства он привыкает быть кем-то конкретным, *связывается с собой и привычным, пусть даже ужасающим, окружением*. В течение жизни он продолжает действовать так же, нравится ему это или нет. И поэтому он может верить во что угодно, и тогда страх не будет определять все его действия. Вера в пользу ритуалов, организационную



культуру, прогресс, управленцев-прожекторов, силу власти и денег, в духов-помощников, тотемное животное, потустороннюю помощь также снижает, «прячет» тревожность или подменяет ее иными, более приятными переживаниями и верой в «светлое будущее». Делай все как положено, и все будет хорошо. Вера в итоге — уверенность, повышение уверенности. А где же осознанность?

Проиллюстрируем наши положения выдержкой из знаменитой книги Леви-Брюля «Сверхъестественное в первобытном мышлении».

Первобытный человек никогда не в состоянии хладнокровно помыслить об этих невидимых силах, об этих неуловимых влияниях, постоянное присутствие и действие которых он замечает или подозревает. При одной мысли, что какая-нибудь из сил ему угрожает, он лишается самообладания, если не уверен в своей способности отразить удар.

Один эскимосский шаман Ауа сделал интересное сообщение о своей жизни: «Мы не верим, мы боимся», — которое развил следующим образом: «Все наши обычаи исходят от жизни и направлены к ней (они отвечают потребностям практики). Мы не объясняем ничего, мы не верим ни во что (нет представлений, вытекающих из потребности знать или понимать)... Мы страшимся духа земли, который вызывает непогоду и заставляет нас с боем вырывать нашу пищу у моря и земли. Мы боимся Сила (бога луны). Мы боимся нужды и голода в холодных жилищах из снега... Мы боимся Таканагапсалук, великой женщины, пребывающей на дне моря и повелевающей морскими животными. Мы боимся болезни, которую постоянно встречаем вокруг себя. Не смерти боимся мы, а страдания. Мы боимся коварных духов жизни, воздуха, моря, земли, которые могут помочь злым шаманам причинить вред людям. Мы боимся духов мертвых, как и духов убитых нами животных. Вот почему и для чего унаследовали мы от отцов все древние правила жизни, основанные на опыте и мудрости поколений. Мы не знаем, как что происходит, мы не можем сказать, почему это происходит, но мы соблюдаем правила, чтобы уберечь себя от несчастья. И мы пребываем в таком неведении, несмотря на шаманов наших, что все необычное вызывает у нас страх. Мы боимся всего, что видим вокруг себя. Мы боимся всех невидимых вещей, которые нас окружают. Мы боимся всего, о чем говорится в преданиях и мифах наших предков. Вот почему наши обычаи совсем не те, что у белых. Белые живут в другой стране, им надлежит иметь другие правила жизни».

У эскимосов оказывается единственная возможность спасения: благочестиво сообразовать свое поведение со спасительными преданиями, унаследованными от минувших поколений. Вопреки опас-

ностям, которые  
стоянии жить и  
нью получили  
их точно соблю  
обеспечить сохр  
позволят себя у  
и буря не пото  
и т. д. Каждой оп  
шенное якобы пр

Здесь проявля  
вобытных людей  
человеческого об  
в природе носил  
столь для нас ясн  
подразумевается  
деле и считается  
которые научился  
не поддающимся  
мых сил. В глазах  
избегать подстер  
в беду и умереть.  
лой коллекции пр  
предков. Как бы  
мые силы в случа  
ные, так и отрица  
стоянии, которое

Таким образом  
з традиционным  
только у эскимосо  
текает не из одног  
их. Она рождается  
или вернее, из наг  
сильные выражени  
за, означает соглаше  
вергает опасности  
и, именно эти не  
дой на смерть от  
до тех пор пока с  
траком, оно в сос  
тении природы. И  
ваться за тради  
по его мнению  
порядком в н



ностям, которые окружали их со всех сторон, предки оказались в состоянии жить и передать жизнь потомкам. Последние вместе с жизнью получили от них целую коллекцию заповедей и запретов. Если их точно соблюдать, то удастся, подобно предкам, не пасть в борьбе и обеспечить сохранение племени. Удастся найти животных, которые позволят себя убить, значит, не придется умереть от голода и холода, и буря не потопит каяка, и охотник не погибнет в морской пучине и т. д. Каждой опасности, угрожающей со стороны невидимых сил, священное якобы предание противопоставляет свое средство защиты.

Здесь проявляется мыслительная установка, характерная для первобытных людей. На наш взгляд, для существования какого-нибудь человеческого общества необходимо прежде всего, чтобы порядок в природе носил устойчивый, регулярный характер. Это условие столь для нас ясно, что нет нужды его формулировать: оно всегда подразумевается. Эскимос же не осознает этого порядка, хотя на деле и считается с ним в различных технических мероприятиях, которые научился выполнять. Для эскимоса этот порядок завуалирован не поддающимся учету капризным влиянием множества невидимых сил. В глазах эскимоса возможность жить, то есть добывать пищу, избегать подстерегающих человека тысяч возможностей попасть в беду и умереть, основана прежде всего на строгом соблюдении целой коллекции правил, показавших свою спасительность во времена предков. Как бы по своего рода молчаливому соглашению невидимые силы в случае, если человек точно соблюдает как положительные, так и отрицательные предписания, сохраняют все в таком состоянии, которое благоприятно для индивида...

Таким образом, упрямая, почти непреодолимая приверженность к традиционным предписаниям и табу, которую констатируют не только у эскимосов, но и в других обществах того же уровня, происходит не из одного только желания угодить предкам и не прогневить их. Она рождается из другого чувства, близкого первому, из страха или, вернее, из нагромождения страхов, для которого Ауа нашел столь сильные выражения. Тот, кто вольно или невольно нарушает правила, ломает соглашение с невидимыми силами и, следовательно, подвергает опасности само существование всей общественной группы, ибо именно эти невидимые силы могут в любой момент обречь людей на смерть от голода, болезни, холода или чего-нибудь другого. До тех пор пока сознание человеческое одержимо и заполнено этим страхом, оно в состоянии сделать лишь незначительные успехи в познании природы. Ибо человек не видит никакого другого исхода, как цепляться за традиционные правила, которые до сих пор оказывались, по его мнению, в состоянии обеспечить человеку вместе с известным порядком в природе возможность существования\*.

\* Леви-Брюль Л. Сверхъестественное в первобытном мышлении. — М.: Педагогика-Пресс, 1994. — С. 378-380.



У сотрудников современных организаций, у менеджеров страхов может быть не меньше, чем у представителей описанной выше народности в прошлом веке. Они много чего боятся, много чего не могут предусмотреть, много чего не контролируют, опасаются последствий своих как продуманных, так и непродуманных шагов...

Кроме того, наша вера «в удачу» сродни вере первобытных народов в «особый порядок вещей в мире, поддерживаемый их ритуалами». Умеешь мыслить логически — лишаешь страх силы; видишь возможности, используешь их — удача становится благосклоннее. После этого больше начинаешь верить в себя и лучше понимаешь значение внешних явлений и свой внутренний мир.

Многие управленцы снижают страх подчиненных перед большим объемом работы, неизвестностью, изменениями, помогая им найти собственный смысл в работе, пробуждая в них внутреннюю веру в себя.

Страх побуждает человека работать активнее: ведь можно остаться без средств к существованию и т. п. Страх — одна из двух главных внутренних, врожденных движущих сил человека. Вторая — вера, основанная на привязанности к матери, родителям, себе подобным: неосознаваемая вера в помощь со стороны, в жизнь. Управленцу важно относиться к этой вере с уважением и почтением!

Управленец «от природы», «от раннего опыта» более свободен от страхов, свойственных людям, выросшим под более сильным давлением обстоятельств. У него может быть «внутренний голос», внутренний советчик-друг, или же он принимает себя таким, какой он есть, — менее критичен по отношению к себе — или же у него есть друзья, наставники, которые в любой ситуации его поддерживают, или же у него есть удачные образцы для подражания. Если обобщить все предыдущие высказывания, такой управленец не склонен к деструктивной самокритике, критику со стороны принимает и анализирует, не преувеличивая ее значение, а неудачи воспринимает как полезный опыт — он может мыслить рационально, не поддается эмоциональной панике. Опасность — самоуверенность.

### Значение желаний (чего они хотят)

Древняя мудрость гласит: «Убей желание!» А что если его и вправду легко убить? Каким тогда будет человек?

Глава 1. Города

Желание —  
ты оно связано

ты делать жела

природы, мир

живаться. В это

Управляющ

ний, — свободе

яемые желани

лее успешные у

творческие люд

та — обязаннос

Свобода от ж

Начинается эта

не хочется дела

хочет делать... с

Информаци

Детство: важ

Отрочество:

Юность: важ

Взрослость:

Зрелость: не

Итог: как мне

то — не важ

«Я-история

шествленных же

Она предшеству

самом деле дост

зовал природнь

возможности и пом

(сбщества).

Это самые важ

В буддизме по

тиной истории

в роту колеса



Желание — это всего лишь желание, хотение, но с другой стороны оно обязывает человека к определенным действиям. Мы обязаны делать желаемое, стремиться к желаемому — такова особенность природы, мира. Также и атомы обязаны притягиваться или отталкиваться. В этом смысле все в мире — живое.

Управляющий желаниями имеет время для работы, размышлений, — свободен от рутины. Он — управленец. Все другие — управляемые желаниями. Можно сделать следующую гипотезу: наиболее успешные управленцы могут полностью отдаваться работе, как творческие люди — любимому делу. Для них нет понятия «работа — обязанность». Или оно не определяет их творчество.

Свобода от желаний — свобода от глупостей личной «я-истории». Начинается эта свобода с того, что человек не делает того, чего ему не хочется делать, а в итоге приводит к тому, что он делает то, что хочет делать... с учетом целесообразности тех или иных действий.

Информация для самостоятельного размышления

Детство: важно, что я что-то делаю.

Отрочество: важно, что именно я (я!) это делаю.

Юность: важно, что и когда я делаю.

Взрослость: важно, как я это делаю.

Зрелость: не важно когда, важно что именно я делаю.

Итог: как мне удалось сделать так, чтобы что-то было важным, а что-то — не важным? (Обобщенный ответ: такова была моя воля).

«Я-история» — последовательность осуществленных и неосуществленных желаний, список побед и поражений на этом поприще. Она предшествует «объективной истории человека»: чего он на самом деле достиг, в чем преодолел себя, в чем развил, как использовал природные (врожденные) способности, общественные возможности и помощь со стороны других людей — для себя и людей (общества).

Это самые важные критерии оценки управленца.

В буддизме переход из жизни в «я-истории» к жизни в «объективной истории» называется пробуждением и соответствует повороту колеса Закона Мира (Дхармы).



Раскрой один-единственный знак — и значение всех сутр проявится:

Все великое колесо заслут Дхармы повернется сразу же.

В утробе ослицы родится благородный скакун.

Всякий раз, когда взглянешь, увидишь все вновь.

Глядишь на мир, всматриваешься в себя — нет никакого твердого «я».

Распахни переднюю дверь, если хочешь войти в свой дом\*.

Возможно, Догэн под «одним-единственным знаком» понимал природу человеческого «я»: «я хочу этого или того, и я не хочу не хотеть того, что хочу». Когда человек может понимать свои желания, ему не надо к ним стремиться или их подавлять — он уже целостен и желания не являются основным качеством, поверхностной боевой окраской его «я».

«Войди в свой новый дом», распахнув его дверь. Ты еще не был у себя дома! Пока ты просто шлялся по улицам большого города.

Наши обязанности становятся обратной стороной желаемого, и мы не хотим их выполнять. Фраза «ты должен» убивает творчество. Если же человек находит в долге смысла — все меняется. Если он находит себя, находит Смысл — он меняется. Это *пробуждение*.

Пробуждение подобно луне, отражающейся в воде. Луна не становится влажной, а вода не становится «разорванной». Хотя лунный свет безбрежен и велик, луна отражается даже в маленькой лужице в дюйм шириной. Вся луна без остатка и все небо отражаются в каплях утренней росы на траве, или даже в одной капельке воды.

Пробуждение не разделяет человека точно так же, как луна не «разрывает» воду. Ты не можешь воспрепятствовать пробуждению точно так же, как капля воды не в состоянии стать препятствием для луны на небе. Глубина капли — это высота луны. В каждом отражении, каким бы долгим или кратковременным оно ни было, прояв-

\* Догэн. Путь к пробуждению. — СПб.: Издательская группа «Евразия», 2001. — С. 68.

Глава 1. Природа

ляется бе  
луны, сия

А у Мераб  
сывается след

Нахож

гой сторо

мосом в т

са возмож

Бессвязн

созамер

о чуде, о

Управ

ступень у

ланиях»

крывается

да — это

и имеет

Врожденн

бесчисленны

их совместн

тий. Она ге

вой» памяти

Нрав

ность...

действи

и само

что в пр

нечную

ном зак

видност

Догэн.

2001. — С. 79

Мама

С 357.

Там же

Там же



ляется безбрежная широта капли и постигается безграничность луны, сияющей на небесах\*.

А у Мераба Мамардашвили (1930–1990) пробуждение описывается следующим образом.

Нахождение в состоянии заново-рождения — это история, а с другой стороны, это — человеческая форма, которая соразмерна с космосом в той мере, в какой она предполагает, что в некоей точке космоса возможно состояние и действие, отражающее и несущее в себе Бессвязность космического целого, в которой принцип конечной соразмерности — отдельное человеческое существо. То есть речь идет о чуде, о котором иначе, чем как о чуде, нельзя говорить\*\*.

Управленец может стать **прожектором**, перешагнуть на новую ступень управленческой деятельности, если уйдет от «жизни в желаниях» к «жизни во времени и пространстве». Тогда в нем открывается **врожденное свойство нравственного закона**: «свобода — это тогда, когда свобода одного упирается в свободу другого и имеет последнюю своим условием»\*\*\*.

Врожденная нравственность в человеке — благородное наследие бесчисленных попыток поиска истины поколений наших предков, их совместного существования, ошибок, надежд, исканий и открытий. Она генетическая, она в сознании, она в «полевой и волновой» памяти.

Нравственный закон во мне — это не сентиментальная умиленность... состояния «человечности»... Нравственный закон — это действительное чудо, в том смысле, что в виде некоторого простого и самодостовверного ощущения или восприятия можно понять то, что в принципе можно было бы знать, лишь только пройдя бесконечную цепь причинных связей и опосредований. А в нравственном законе это состояние дано в виде простой принудительной очевидности\*\*\*\*.

\* Доизн. Путь к пробуждению. — СПб.: Издательская группа «Евразия», 2001. — С. 79.

\*\* Мамардашвили М. К. Необходимость себя. — М.: Лабиринт, 1996. — С. 357.

\*\*\* Там же, с. 193.

\*\*\*\* Там же, с. 357.



О постепенном преображении, пробуждении человека говорит и старец, Преподобный Серафим Саровский, наш соотечественник. Он считает, что человек должен жить не ради своих страстей (в терминологии, введенной нами выше, не «я-историей» — жизнью удовлетворения желаний). Через деятельное совершенство человек подводит себя к необходимой отрешенности для размышлений — «умосозерцания». Сознательному размышлению, умосозерцанию страсти мешают. Живущий страстями живет не разумом, долгом, глубоким чувством («чувством сердечным» — любовью), нравственным законом, а только низменными страстями. Он не живет духовно — как «пробудившейся» и «развитой» личности его в этом мире не существует.

Всякому, желающему проходить жизнь духовную, должно начинать от деятельной жизни, а потом уже приходить и в умосозерцательную: ибо без деятельной жизни в умосозерцательную прийти невозможно.

Деятельная жизнь служит к очищению нас от греховных страстей и возводит нас на степень деятельного совершенства; а тем самым пролагает нам путь к умосозерцательной жизни. Ибо одни токмо очистившиеся от страстей и совершенные к оной жизни приступить могут...

Не должно оставлять деятельную жизнь и тогда, когда бы в ней человек имел преуспевание и пришел бы уже в умосозерцательную: ибо она содействует умосозерцательной жизни и ее возвышает.

Проходя путь внутренней и умосозерцательной жизни, не должно ослабевать и оставлять оного потому, что люди, прилепившиеся ко внешности и чувственности, поражают нас противностью своих мнений в самое чувство сердечное и всячески стараются отвлечь нас от прохождения внутреннего пути, поставляя нам на оном различные препятствия...

Деятельная жизнь многих управленцев — самоотречение, служение благу их компаний, сотрудников, своих семей, общества,

### Значение мысли (о чем думают подчиненные)

Разумеется, важно знать, о чем думает оцениваемый управленец или сотрудник, но еще один непростой вопрос — умеет ли он

\* Преподобный Серафим Саровский. Духовные наставления. — М.: Воскресенье, 1993. — С. 214–215.



*по-настоящему думать* (о чем он думает по-настоящему, знает ли он, как думать по-настоящему?)? Умеет, если избавился от страхов (размышляет о них и понимает причины их возникновения). Они мешают думать, вплоть до страха думать вообще. Также важно, чтобы он верил в себя: чтобы у него была устойчивая самооценка и чтобы он поддерживал ее своими достижениями. Первое зависит от второго, а второе — от первого. Вместе они зависят от третьего фактора — в каком окружении вырос человек, какого рода образование получил. Существует и еще один фактор, не менее важный, чем предыдущий, — какая генетика (наследственность) у человека.

Дети-руководители и дети-народы (первобытные народности) и собственно дети тоже умеют думать. Но изначально их мышление характеризуется *синкретичностью*. Приведем цитату в доказательство обоснованности этой гипотезы.

Ребенок 9 лет ассимилирует пословицу «Из угольного мешка не летит белая пыль» с фразой «Те, кто тратит на пустяки свое время, плохо ведут свои дела». По его мнению, оба предложения означают «то же самое», ибо уголь черен и нельзя его вычистить, так же и те, кто теряет время, плохо заботятся о своих детях, которые становятся черными и не могут стать чистыми.

...Всем детям обща тенденция их умственного воображения создавать глобальные схемы и конденсировать между собой образы.

Итак, вот что такое синкретизм: непосредственное слияние разнородных элементов и вера в объективную связь конденсированных таким образом элементов. Синкретизм в итоге неизбежно сопровождается тенденцией к доказательству во что бы то ни стало. Это-то и показывают нам факты: ребенок всему находит причину, каков бы ни был вопрос. Приводит прямо-таки в смущение его плодovitость в деле создания гипотез, напоминающая в известных отношениях скорее интеллектуальное воображение переводчиков, чем воображение взрослых нормальных людей. Это подтверждает опыт с пословицами, о котором только что было упомянуто. В представлениях явлений природы эта тенденция выявляется вполне отчетливо: она объясняет отчасти отсутствие идеи случайности в мышлении ребенка до 7–8 лет и составляет, таким образом, одну из главных причин «предпричинности»<sup>\*</sup>.

<sup>\*</sup> Пиаже Ж. Речь и мышление. — М.: Педагогика-Пресс, 1994. — С. 371.



**Комментарий.**

Данная цитата логически дополняет предыдущую — из Леви-Брюля. Ребенок, как и человек, управленец с неразвитым, несистемным мышлением не может рассматривать и анализировать случайные события, поскольку они для него либо случайны, либо он находит им неверные и/или привычные объяснения. Между тем человек с системным мышлением может признать случайность и как явление, и как еще не вычисленную или трудно вычисляемую закономерность.

Чем выше пост менеджера — тем больше информации он должен обработать, тем более системным должно быть его мышление. Но зачем, если на него будут работать системщики, эксперты? И как он их поймет (если захочет и/или найдет переводчика)? Если компания ищет наемного управленца, то это требование обычно является одним из основных.

То, что явление «синкретизма» среди взрослых людей распространено повсеместно, мы можем показать на примере отрывка из широко известной оккультной книги Елены Петровны Блаватской «Тайная доктрина».

Предположим, что оккультист стал бы утверждать, что первый большой орган любого собора возник в следующем порядке: прежде всего в пространстве произошла прогрессивная и постепенная выработка материалов, поддающихся оформлению, следствием чего явилось известное состояние материи, называемое *органическим протеемом*; затем, под воздействием случайных сил, состояния эти, пройдя через фазу неустойчивого равновесия, стали развиваться медленно и величественно в новые комбинации резного и полированного дерева, в медные гвозди и скобы, из кожи и слоновой кости, в духовые трубы и раздувательные мехи; после чего, приспособив все свои части в одну гармоничную и симметричную машину, орган внезапно заиграл «Реквием» Моцарта; за ним последовала соната Бетховена и т. д. <...> его клавиши играли сами собою и воздух накачивался в трубы в силу лично присущей ему силы и фантазии. Что сказала бы наука на подобную теорию? Однако *ученые* материалисты именно таким образом описывают нам образование Вселенной с ее миллионами существ и человеком, ее духовным венцом...

В таком случае почему же исторический человек не может быть результатом изменений, совершившихся в предсуществовавшей

Глава 1. Понятия

и представляется  
интереса пр  
независимо  
да нам гого  
боратории  
блуждающих  
и великие А  
много ранни  
ментов сло  
в алхимии и  
Флоренции

как пророчес  
жет одарить  
инстинктом.  
ли «Прароди  
ское тело и н  
искусственно  
родители» до  
прежде чем о

Вышеприв  
ким — есть п  
людьми насту

Это также  
ные люди на  
ни теологией  
манию» их до  
непогрешимо  
ступую веру.  
дежным прозо  
Примитивног  
со своими Со  
в Салу Эдема

Комментарий.

Итак г-жа Блават  
много одной иде  
«духу духа».  
Она сравнивает  
Этого некор



и предысторической расе человека, даже если мы предположим ради интереса прения, что в нем нет *ничего*, что бы переживало или жило независимо от его физического строения? Но это не так! Ибо, когда нам говорят, что «органические субстанции производятся в лаборатории посредством того, что мы могли бы назвать буквально *«искусственной эволюцией»*», — мы отвечаем <...> что алхимики и великие Адепты делали все это и на самом деле гораздо больше много раньше попыток химиков «построить из разъединенных элементов сложные комбинации». Гомункулы Парацельса есть факт в алхимии и, вероятно, станут такими и в химии, и тогда чудовище *Франкенштейн* из сочинения г-жи Шелли будет рассматриваться как пророчество. Но ни один химик или алхимик никогда не сможет одарить подобное чудовище ничем иным, нежели животным инстинктом, если только он не сделает того, что, как сказано, сделали «Прародители», а именно не оставит свое собственное физическое тело и не воплотится в «Пустую Форму». Но даже это будет *искусственным*, но не естественным человеком, ибо наши «Прародители» должны были в течение вечной эволюции стать *Богами*, прежде чем они стали людьми.

Вышеприведенное отступление — если только оно является таким — есть попытка к оправданию перед немногими мыслящими людьми наступающего столетия, которые могут прочесть это.

Это также дает объяснение, почему лучшие и наиболее духовные люди наших дней не могут более удовлетворяться ни наукой, ни теологией и почему они предпочитают любую «психическую манию» их догматическим утверждениям, ибо ни одна из них в своей непогрешимости не может предложить им ничего лучшего, нежели *слепую веру*. *Универсальное* предание является гораздо более надежным проводником в жизни, универсальная традиция являет нам *Примитивного Человека*, жившего на протяжении веков вместе со своими Создателями и первыми Наставниками — *Элохимами* в Саду Эдема «или в саду Блаженства» этого мира\*.

### Комментарий.

Итак г-жа Блаватская явно желала все явления мира объединить только одной идеей: дух первичен, все материальное — результат «сгущения духа».

Она сравнивает создание церковного органа с созданием Вселенной. Это некорректно, потому что орган собирается человеком

---

\* Блаватская Е. П. Тайная Доктрина. В 2-х т. Том 2. Антропогенез. — СПб.: Кристалл, 1998. — С. 410-411.



из частичек уже созданной Вселенной. Это — синкретическое утверждение.

Она рассуждает о явлениях алхимии как о фактах, но ничем их подтвердить не может.

Если наши прародители на более раннем этапе эволюции были Богами, то зачем им потребовалось воплощаться в человеческие тела? Она считает — для того чтобы быть наставниками человечества. Думается, что Боги могли бы найти и лучшее занятие, чем воплощаться в тела людей, допускать «кровосмешение», вступая с ними в брак, и т. п. (если такое возможно). Кажется, что эти гипотезы не до конца продуманы. Если бы Е. П. Блаватская смогла найти слова! Она их не искала, но предлагает нам слепую веру, которую сама и отвергает — по отношению к несовершенной науке. Ей хочется найти простые объяснения всему и сразу.

В конце она говорит о неудовлетворенности людей состоянием науки и объясняет это тем, что они лучшие и наиболее духовные. В чем связь? Если они лучшие, то почему не развивают науку далее? И почему в таком случае они предпочитают науке «психические мании»?

Надо сказать, что данная книга до сих пор пользуется большой популярностью. Идеи, излагаемые в ней, достойны внимания, но логические построения писательницы указывают на отсутствие у нее *системного мышления как понимания возможностей его системности*. Мы не против Блаватской, мы допускаем, что она во многом права, но ее логические построения легко опровержимы как ее собственными подходами, так и более последовательными логическими построениями. Она не убеждает, а призывает верить ее авторитетным источникам информации. Не так ли поступает религиозный фанатик? Не так ли ведет себя руководитель-манипулятор, когда хочет убедить подчиненных в своей правоте? Может быть, он и не понимает, насколько он заблуждается?

### Значение веры (во что верят подчиненные)

Наша вера определяется нашими мыслями. «Я одинок, мне плохо», — думает человек. За этим может скрываться его недопони-



мание (убежденность в своей слабости, установка на безделье и праздность): «некому мне помочь, заботиться обо мне, я мал и слаб, кто бы пришел и взял на себя все мои дела и заботы, а я бы жил да радовался».

Если мы знаем веру человека: осознаваемую и на уровне бессознательного, — мы способны *полностью понимать его*. Мы можем, поддерживая его веру, становиться его друзьями, или, критикуя ее, — его врагами. Также мы способны вести разумный (не ролевой) диалог применительно к своим убеждениям, своему пониманию и к их истокам — развивая, осознавая и укрепляя свою веру. По большому счету есть две веры — в дух человеческий и возможность добра и «иная»...

Безответственна наша «тень» — ребенок, «мальчиш-плохиш». Все дети не осознают себя, что не мешает им быть хорошими или плохими в своих проявлениях. Если такой человек наделяется властью, взрослея, но оставаясь «плохишом», — он становится «тенью теней» для своих подчиненных. Они могут либо справиться с его «тенью», научив его управлять своими неосознаваемыми проявлениями — своей «тенью», либо подчиняются ему, подражают ему. Бессознательная, не осмысленная, не продуманная вера (вера в «кумиров») — испытание для любого человека. Подтвердим наши догадки цитатой из Карла Юнга.

Люди прониклись духом слепого повиновения, верой в то, что любое желание может исполниться только свыше, от тех, кто божественным указом посажен на самый верх, над законопослушными гражданами, чьи чувства личной ответственности подавлены неумолимым чувством долга. Поэтому неудивительно, что именно Германия стала жертвой массовой психологии, хотя она никоим образом не является единственной страной, носящей этот ужасный эмбрион. Влияние массовой психологии имело очень широкое распространение.

Чувство индивидуальной слабости, связанное, конечно, с небытием, было компенсировано дотоле невиданной жадой власти. Это был мятеж бессилия, ненасытное стремление к тому, что «нельзя». Такими окольными путями бессознательное заставляет человека осознать себя. К сожалению, в сфере сознательного мышления индивида отсутствовали ценности, которые бы могли помочь ему понять и интегрировать реакцию, когда она достигала сознания. Высшие интеллектуальные авторитеты не пропове-



довали ничего, кроме материализма. Церкви были явно не способны справиться с новой ситуацией; им оставалось только выражать протест, что не особенно помогало. Так лавина продолжала нарастать в Германии и произвела на свет лидера, избранного в качестве инструмента для окончательного разрушения нации. Но какими же были его истинные цели? Он мечтал о «новом порядке». Мы можем допустить грубую ошибку, если предположим, что он на самом деле не намеревался создать международный порядок определенного рода. Напротив, в глубине его существа руководили силы порядка, вступившие в свои права начиная с того момента, когда желания и жадность полностью овладели его сознанием. Гитлер был представителем «нового порядка», и в этом подлинная причина того, что почти каждый немец поддавался его влиянию. Немцы жаждали порядка, но они допустили фатальную ошибку, избрав своим лидером главную жертву беспорядка и неконтролируемых желаний. Их личностное отношение не претерпело изменений: точно так же, как они жаждали власти, они жаждали порядка. Как и остальной мир, они не понимали, в чем заключается значение Гитлера, не понимали, что он символизировал нечто, имеющееся в каждом индивиду. Он был наиболее чудовищной персонификацией всех низменных человеческих проявлений. Он был совершенно неспособной, неадаптивной, безответственной и психопатической личностью, наполненной пустыми, детскими фантазиями, но одаренной острой интуицией беспризорника или крысы. Он представлял тень, низшую сторону личности каждого, в ошеломляющих масштабах, и это была другая причина, по которой за ним последовали.

Что они могли сделать? В Гитлере каждый немец должен был увидеть свою собственную тень, наибольшую для себя опасность. Осознать свою тень и научиться управляться с ней — участь всех людей. Но как можно было ждать от немцев этого, когда никто в мире еще не мог понять эту простую истину? Мир никогда не добьется порядка, пока эту истину не признают все. Время от времени мы развлекаем себя нахождением внешних и вторичных причин, по которым этого нельзя достигнуть, хотя хорошо знаем, что объективные условия сильно зависят от того, как мы их воспринимаем. Если, например, всем швейцарским французам придет в голову, что все швейцарские немцы — исчадия ада, мы в результате получим страшнейшую гражданскую войну в Швейцарии, и мы также немедленно найдем экономические причины того, что эта война неизбежна.



**Комментарий.**

Кто оцениваемый нами управленец?

- «Дотиран» (еще не прошел путь испытаний своей внутренней или внешней тиранией): какие у него способности к развитию, какие качества развиты и т. п.?
- Тиран: волею случайности или сознательный злодей?
- Сознательный управленец: выбрал этот путь или случайно попал на него, но развивается в этом направлении, преодолевает свои недостатки; в какой мере он соответствует своей должности?
- Неподвластный тирании и способный ее развенчать (прошел путь испытаний — мудрец)?
- Соединяет в себе отдельные черты из перечисленных типов?

Вера и мысль неразрывны. Каковы мысли — такова вера. Верим в пользу тирании, и она по-своему нам помогает. Вера и/или мысль ведет к бесстрашию, немудрая мысль и вера вгоняет в страх. Это хорошо видно из следующего отрывка.

Наша вера и Церковь подобна почтеннейшей, святой, богомудрой, твердейшей, нестареющей старице, — в которой всегда живет юный, живой и оживляющий верных чад ея дух. Как пред старцами мы всегда держим себя с великим почтением, уважая их седины и мудрость — плод вековой опытности, и каждое слово их высоко ценим и прилагаем к жизни, так особенно должны почитать Церковь, благоговеть пред ея святостью, древностью, непоколебимою твердостью, пред ея богопросвещенною мудростью и духовною опытностью, пред душеспасительными ея заповедями и постановлениями, ея Богослужением, таинствами и обрядами. Как не почитать ее уже за то одно, что она спасла в недрах своих несметное число людей, переселившихся в место вечного покоя и радости, и, не забывая их по преставлении, оглашает их доныне на земле вечною хвалою и прославлением их доблестей, как верных чад своих! Где вы найдете более признательного друга, более нужную мать? Итак, да прилепляются христиане сердцами своими всецело к Церкви Христовой, да утверждаются в ней непоколебимо до скончания временной их жизни, да ревнуют все об исполнении всех ея заповедей и уставов и да обретают в ней спасение вечное о Христе Иисусе Господе нашем\*.

\* Св. Иоанн Кронштадский. Моя жизнь во Христе. — М.: МИИП Внешторгиздат «Дейта-Пресс», 1991. — С. 148.



**Комментарий.**

Какая сила веры в данном послании, размышлении! Эта вера уже знание! Это становится жизнью. Эта вера-знание творит чудеса. Но здесь есть и покорность перед Церковью, утверждение ее непогрешимости... А как известно, что непогрешимо, совершенно, то не развивается.

Если мы не верим в то, что делаем, кто же нам поверит? Только такие же неверующие. Сила веры — в равнодушии, смелости и отваге, спокойном принятии жизни во всех ее проявлениях и умении делать свой выбор. Выбор важен, иначе покорное принятие жизни подавляет человека и лишает веру силы, лишает личность развития.

Если я верю, что знаю это, это — моя вера. Если я не верю, что знаю — это моя вера. Если я сомневаюсь в возможности познания — это моя вера. Убеждения — это те верования, о которых мы заявляем.

Верит или не верит оцениваемый управленец во что-либо? Во что он верит? Верит ли он в себя? Каковы его ценности? Все приходит к вере. Во что верим — к тому и приходим. К чему он идет, куда он уже пришел? И знает ли он, во что вообще могут верить и верят его подчиненные? Чтобы ответить на эти вопросы, он: спрашивает, узнает, читает, нанимает психологов, убеждает в своей вере, меняется сам и др.

Без знания «вер» окружающих людей (вспомним здесь про эмпатическое отождествление с другими людьми) управленец не сможет их воодушевить (мотивировать). Стимулировать отчасти можно, но в определенных пределах, — обычно в пределах должностных обязанностей. Однако управленец должен помнить о точности и уместности своих воодушевляющих действий.

Человек готов добиться большего, когда от него многого ожидают. Высокие ожидания подтверждают, что вы доверяете людям, и вдохновляют их работать еще лучше. Минимальные ожидания — это форма неуважения, которая оказывает на людей демотивирующий эффект.

Банковская служащая опубликовала статью в журнале. Ее начальник увидел статью и сказал: «Статья очень хорошая. Вы ее сами написали?»

Похвала  
разражает  
но реагиру  
те на тем  
вас недооц  
смогли спр  
ваться на  
«Как опла

Женщин  
стно. На ра  
фессионал  
одежду. Их

Женщин  
рованию. П  
хищенно с  
Анна!»...

Сотрудн  
ный перего  
Я думаю, ч  
но примете  
понимаем,  
Я не собира

Если человек  
поддержать, обо  
успехи, — он у  
нингах, напри  
дополняют и  
Или же пытаются  
тами. Конечно,  
ствии людей по  
прибавить прав  
дет более профе  
Кстати, мы н  
разновидностей  
вают ключевая  
сти) и базовые  
говорить «ком

Хатеман Г. П.



Похвала, которая включает в себя элементы неуважения, очень раздражает, потому что очень немногие люди могут непринужденно реагировать на нее. Позже, ночью, вы не можете уснуть и думаете над тем, как ответить обидчику. Ваша обида по поводу того, что вас недооценили, усиливается из-за недовольства собой, что вы не смогли справиться с ситуацией. Вместо того чтобы сконцентрироваться на работе, ваши мысли вращаются вокруг одного вопроса: «Как отплатить обидчику?» Чувство горечи разъедает вашу душу.

Женщины часто жалуются, что их хвалят неправильно и неуместно. На работе женщинам хотелось бы слышать похвалу за их профессиональные достижения, а не за внешний вид или элегантную одежду. Их внешность относится к их интимным чувствам.

Женщина-менеджер читала лекцию по стратегическому планированию. После окончания лекции к ней подошел ее коллега и восхищенно сказал: «Я не знал, что у тебя такие красивые ноги, Анна!»...

Сотрудник компании говорит менеджеру: «Вы такой великолепный переговорщик и вы знаете г-на Фостера намного лучше, чем я. Я думаю, что мы можем добиться лучших результатов, если вы лично примете участие в этих переговорах». Читая между строк, мы понимаем, что на самом деле он говорит «Приятель, это твое дело. Я не собираюсь рисковать, чтобы сломать себе шею»<sup>\*</sup>.

Если человек-управленец умеет правильно сделать комплимент — поддержать, ободрить, похвалить, выразить симпатию, подчеркнуть успехи, — он уже больше, чем просто управленец. На наших тренингах, например, мы учим говорить комплименты. Многие недопонимают и искренне негодуют: зачем, это пустая трата времени. Или же пытаются обойтись дежурными заготовками и комплиментами. Конечно, *стандарты деловой речи* важны при взаимодействии людей по рабочим и даже личным вопросам, и если к ним прибавить правильные «комплименты», то работа менеджера будет более профессиональной и эффективной.

Кстати, мы непосредственно подошли к пониманию еще двух разновидностей, категорий критериев для оценки. Часто их называют *ключевая деятельность* (или *часть ключевой деятельности*) и *базовые (основные) навыки*. Другими словами, умение говорить «комплименты» — это базовый навык управленца или

<sup>\*</sup> Хагеман Г. Руководство по мотивации. — М.: НИРРО, 2004. — С. 68.



продавца, крайне необходимый в таких видах ключевой деятельности, как:

- мотивирование, проведение мотивационной или оценочной встречи, беседы;
- ведение переговоров;
- публичные выступления;
- адаптация подчиненных в коллективе;
- проведение тренингов и продаж товаров и услуг и др.

Таким образом, с помощью *разумной похвалы* мы располагаем к себе, снимаем напряжение, находим общий язык и т. п.

Главное в «комплименте»:

- *искренность* — подчеркнуть то, что действительно вам нравится (в одежде, поведении, характере, качествах, результатах работы другого человека, другого подразделения, компании, другого народа и т. п.);
- *точность* — найти нужные слова. Возможно, подобрать слова, понятные человеку, или сформулировать так, как он бы сам сформулировал;
- *узнаваемость* — комплимент должен быть не общим, а адресованным конкретному человеку. Разумеется, он и сам это знает или приблизительно так себя и оценивает.

По этим же трем показателям можно оценивать и умение *управленца критиковать подчиненных*. Тогда эта критика приемлема и в большинстве случаев конструктивна.

Глава  
Идеал  
лидер

Общинно

Монашеска  
можно увидет  
мере можно р  
или описать т  
найти у того ж  
курсивом инс  
в любую эпох  
об этом не изм  
«монастырь»  
компаний», а

Управл  
должен о  
стырь госу  
щину нос  
монии, и  
празднич  
ность за  
следить за  
меня, тем  
зерна. Он  
сматривае  
Тот, ко  
пищей, д  
должен се

Ниже отл  
ри Источни  
«Евразия», 200



## Глава 2

# Идеальное руководство — лидерство

### Общинность и единоначалие

Монашеская община — место поиска идеального. Где, как не в ней, можно увидеть попытки воплощения идеала на земле. На ее примере можно разобрать попытки построить идеальную организацию или описать тип идеального руководителя. Массу примеров можно найти у того же Догэна\*. Кроме того, мы позволили себе выделить курсивом информацию, напрямую относящуюся к управлению в любую эпоху, поскольку на настоящий момент представления об этом не изменились. Все, что нужно, — мысленно заменить слова «монастырь» на «организация» и «настоятель» на «собственник компании», а «монах» — на «подчиненный» и т. д.

#### Фрагмент 1

Управляющий *надзирает над всеми делами* монастыря. Он должен отвечать на *сообщения и запросы*, присылаемые в монастырь государственными чиновниками, а также *принимать в общину новых монахов*. Управляющий созывает монахов на церемонии, ищет жертвователей, следит за должным отправлением праздничных и похоронных ритуалов. Он *несет ответственность за средства* общины, ссужает и берет деньги. Он обязан следить за прохождением средств и ежегодной закупкой риса и ячменя, тем самым обеспечивая наличие достатка в казне и запасов зерна. Он надзирает за производством соевого соуса и уксуса, присматривает за тем, как выжимают масло, толкут рис и мелют муку.

Тот, кому поручено обеспечивать монахов утренней и дневной пищей, должен *обладать заботливым сердцем*. Управляющий должен *сердечно встречать посетителей*, прибывающих со всех

\* Ниже отдельными отрывками будет разбираться текст, даваться комментарии. Источник цитат: Догэн. Путь к пробуждению. — СПб.: Издательская группа «Евразия», 2001. — С. 278–282.



сторон света. Если позволяют обстоятельства, он лично руководит приготовлением церемониальных блюд для монахов...

Управляющий лично следит за всеми, даже самыми незначительными, повседневными делами монастыря. Если речь заходит о важных и не имевших прецедента в прошлом вопросах, он, прежде чем принять решение, советуется сперва с другими монастырскими чиновниками и монахами, а потом и с настоятелем монастыря. Если настоятель или другие чиновники нарушают правила монастыря, или если их поступки не соответствуют чувствам общины, управляющий должен, вне зависимости от важности вопроса, спокойно донести до их понимания свое видение ситуации. Он не должен молчать, но и сбиваться на ругань и оскорбления не подобает.

### Комментарий.

Разберем выражение: «обладает заботливым сердцем» — что это может значить применительно к мирским управляющим? Возможно, это просто способность человека быть равнодушным. К ней важно прибавить другие нарабатываемые в течение жизни навыки, такие как, например: «Вне зависимости от важности вопроса, спокойно донести до их понимания свое видение ситуации. Он не должен молчать, но и сбиваться на ругань и оскорбления не подобает». Чтобы это было возможно, важно наличие системного мышления, спокойствия, уверенности в себе.

Разберем утверждение: «Управляющий лично следит за всеми, даже самыми незначительными, повседневными делами».

Это входит в противоречие со всеми остальными утверждениями. Но опыт показывает: никто не может лично уследить за всем, если... (смотрите все остальные разбираемые фразы в этом отрывке и других).

Разберем утверждение: «Прежде чем принять решение, советуется сперва с другими».

Советуясь с другими, можно следить за всем и вся. Опять-таки важно понимание масштаба задач. Мелочей не бывает, но есть масса приятных и неприятных мелочей.

Разберем следующее утверждение: «Если настоятель или другие чиновники нарушают правила монастыря, или если их поступки не соответствуют чувствам общины».

Управляющий (исполнительный директор, администратор и т. п.) имеет определенную власть над настоятелем (собственником) в случае

нарушения им общинных правил. И это полномочие. Разберем еще один вопрос, спокойно. Он не должен молчать. Что такое спокойствие? Когда можно? Когда молчать своим целям. Для повседневных дел на самом деле от решения? Если вопрос очень важен, вы можете достичь своих целей. Обратные им эмоции (действие по принципу реакции).

Когда управляющий должен добиваться и избегать таких ситуаций, чтобы заслуживать уважение на кухне в монастыре. Шать десяти ударов, дабы не произошло изгнания из общины. Действительно, за шийся действительности. Сперва следует из общины неза... Управляющий монастыря. <... с настоятелем монастыря в срок и надле...

Комментарий. Разберем утверждение. Увы, совсем без... но оно только...



нарушения им общих правил, традиций и норм поведения в обществе! И это полномочие ему делегируется для общей пользы дела.

Разберем еще одно утверждение: «Вне зависимости от важности вопроса, спокойно донести до их понимания свое видение ситуации. Он не должен молчать, но и сбиваться на ругань и оскорбления не подобает».

Что такое спокойствие? При каких внутренних условиях оно возможно? Когда мы не зависим от кого-либо или чего-либо и идем к своим целям. Для курящих — это момент «отрешения» от повседневных дел на время перекура. Но что важнее: сигарета или само отрешение?

Если вопрос очень важен — спокойствие еще важнее. Вы сможете достичь своих целей, только если вы спокойны и равнодушны. Обратные им эмоциональные состояния: суетливость и черствость, действие по принципу «я хочу» и высокомерие (как защитная реакция).

### Фрагмент 2

Когда управляющий наставляет или увещевает новых учеников, он должен *добиться их понимания, используя различные способы и избегая таких крайних мер, как удары палкой*. Если человек все-таки заслуживает наказания, оно должно быть приведено в исполнение на кухне в присутствии остальных монахов и не должно превышать десяти ударов. Управляющий обязан быть предусмотрительным, дабы не произошло ничего неожиданного. Если кто-то заслуживает изгнания из общины, управляющий должен убедиться, что проступок действительно заслуживает столь сурового наказания и что *провинившийся действительно понимает тяжесть им совершенного*. Сперва следует посоветоваться с настоятелем. Если человека изгнали из общины незаслуженно, могут вмешаться местные власти.

Управляющий назначает людей на <...> работы на благо всего монастыря. <...> Отбирая людей на эти работы, он советуется с настоятелем монастыря. *Все назначения должны быть сделаны в срок и надлежащим образом...*

### Комментарий.

Разберем утверждение: «Добиться их понимания, используя различные способы и избегая таких крайних мер, как удары палкой».

Увы, совсем без наказаний никак не обойтись. Это самое верное, но оно только ожесточит, если:



«Провинившийся действительно не понимает тяжесть им совершенного».

Верна ли, удачна ли была критика провинившегося? Критика не должна быть общей и уничижительной — то есть она должна помочь человеку сделать выводы и извлечь пользу из своей, даже самой большой ошибки.

Критике можно учиться, и воспринимать ее нужно как руководство о том, в каком направлении надо развиваться и что нужно сделать. Вот выдержка из тренинговой практики коллеги.

Приведем примеры удачных и неудачных обвинений.

#### Удачные

«Я обвиняю тебя в том, что ты никогда не даешь списать на контрольных работах. Ты единоличник, ты думаешь только о себе, тебе не важно, что твои друзья могут получить двойку. Ты бессердечный...»

«Я обвиняю тебя в том, что ты никогда не читаешь газет. Как можно! Взрослый парень — и совершенно не интересуешься общественной жизнью. Да что там общественной, ты и спортом не интересуешься. Никогда не видел тебя с газетой. Ты не читаешь газет. Это очень плохо и не красит тебя».

«Я обвиняю тебя в том, что ты никогда не гладишь брюки. Вот и сегодня ты опять в неглаженных брюках. Как можно! Парень «на выданье», а никак не заботится о своем внешнем виде. Девушкам ты не нравишься. Я обвиняю тебя в том, что ты не только не гладишь свои брюки, но, наверное, и вообще гладить не умеешь».

Как видно, в основе удачных обвинений лежат вполне правдоподобные вещи. Они всегда основаны на чем-то подсмотренном или предполагаемом в облике «подсудимого». Некоторые из них достаточно задевают самолюбие «подсудимого», и тренеру стоит напомнить, что тот должен молча выслушивать обвинения, надеясь на защиту, а слово возьмет только в конце процедуры суда.

#### Неудачные

«Я обвиняю тебя в том, что когда ты летишь вниз головой с пятого этажа, ты одновременно поешь непристойные песни. Как не стыдно!»

«Я обвиняю тебя в том, что ты убийца и насильник и зарезал пять младенцев».

«Я обвиняю тебя в том, что ты марсианин и прибыл на Землю, чтобы выведать наши секреты».

В основе неудачных (с нашей точки зрения) обвинений лежат вымышленные, слишком абстрактные идеи. Они, как правило,

Глава 2. Идеальное руководство  
не относятся к «полноте»  
речь высказанные обвине  
В то же время формиру  
яется слишком много  
имущества реально

Далее разберем утвержд  
заны в срок и надлежащ  
Мало уложиться в сро  
цествить само назначени  
ровать и обозначить стим  
обозначить фронт работ

Сущность деятель  
почитать мудрых и  
шими и быть друже  
ющий делает спокой  
ющихся практикой  
Ни в коем случае не  
ритет или пренебреж  
ны. Управляющий  
и тем самым вносит

Комментарий.  
Спокойная и безмят  
не менее полная труд  
к которому стремилис  
временном западном  
менту посвящены это

- внутренней, внут
- между подчиненн
- внутри управленч
- между собственн
- между интересам

М. И. Игнатьев  
А. Г. Писю



не относятся к «подсудимому», не заставляют его реально применить высказанные обвинения к себе, «поежиться» от них.

В то же время формально это обвинения. Только если их оказывается слишком много подряд, тренер напоминает группе о преимуществах реально обоснованных обвинений\*.

Далее разберем утверждение: «Все назначения должны быть сделаны в срок и надлежащим образом».

Мало уложиться в срок, необходимо и надлежащим образом осуществить само назначение. В «надлежащий образ» входит: мотивировать и обозначить стимулы для работника — «что хорошо и плохо», обозначить фронт работ-ответственности-согласований-сроков и др.

### Фрагмент 3

Сущность деятельности управляющего заключается в том, чтобы почитать мудрых и привлекать многих, находить согласие со старшими и быть дружественным в отношении к младшим. Управляющий делает спокойной и безмятежной жизнь монахов, занимающихся практикой вместе с ним, и наполняет радостью их сердца. Ни в коем случае нельзя полагаться только на личную власть и авторитет или пренебрежительно относиться к остальным членам общины. Управляющий не может быть пристрастным и своевольным и тем самым вносить в жизнь общины дух неуверенности...

### Комментарий.

Спокойная и безмятежная жизнь монахов (сотрудников)! И тем не менее полная трудов и самосовершенствования — вот идеал, к которому стремились и стремятся, и в Китае, и в России, и в современном западном менеджменте. Почти все книги по менеджменту посвящены этой идее «нахождения гармонии»:

- внутренней, внутриличностной — у сотрудников, управленцев;
- между подчиненными и подчиняемыми;
- внутри управленческих команд;
- между собственниками и наемными работниками;
- между интересами компаний и общества.

\* Лидерс А. Г. Психологический тренинг с подростками: Учебное пособие. — М.: Издательский центр «Академия», 2004. — С. 94.



Однако идеал, как известно, недостижим. Противоречия движут развитие:

- найти покой в движении (работе) равносильно тому, чтобы найти работу покоя (движение в неподвижном);
- в конфликтных ситуациях, в условиях эмоционального напряжения, человек начинает мыслить шире;
- предположение о возможности кардинального изменения человеческой природы рождается из родительских укоров и чувства вины — это ведет к поиску себя и «возвращению» в новое состояние деятельного покоя.

Все это под силу только лидеру — ищущему вдохновение и вдохновляющему других.

Многие книги дают вполне дельные советы о том, что делать в конфликтах, как их предотвращать, как алгоритмизированно, последовательно прийти к взаимопониманию и взаимодействию при переговорах, деловых беседах, на совещаниях. Мы же «рассматриваем камешки на дне, рыбок и рыбищ, не останавливая свой взгляд только лишь на созерцании бесконечности волн». Так считают большинство психологов: «умение активно слушать» помогает понять собеседника, обеспечить обратную связь, избежать недоразумений и, таким образом, конфликтов. На тренингах обучение технике активного слушания сродни обучению «марсианской азбуке Морзе». Если выразиться нормальным русским языком, активно слушать означает просто внимательно слушать собеседника, делать выводы, общаться.

Чтобы разобраться с вопросом активного слушания, приведем, а затем проанализируем цитаты из книги Г. Х. Бакировой.

#### Фрагмент 1

С чего начинать развивать умение слушать? Слушать можно по-разному: степень вашей активности в беседе будет зависеть от ситуации, от цели беседы, поэтому следует всегда понимать и помнить цель вашего взаимодействия с другим человеком.

Дадим общие *рекомендации* по этому вопросу.

Нужно:

- четко развести во времени фазу ориентации и фазу принятия решения, поведение на двух фазах резко различается;

- научиться от тех, кто мешают со
- Для того что
- ся известной е
- в первую
- объяснить
- объяснить
- вы собира
- подчеркну
- стоящее р
- подчеркну
- проблемь
- объяснить
- ты или чт

Все это поз  
тивление к уч

#### Комментарий

Если мы рассм  
с одной стороны,  
тивно слушать —  
вать полный «ал  
воришь, и если о  
Итак, если несе  
седника», то мы  
ресовать вас в се  
«Если объясни  
ресах», то он мо  
или будет «игра  
вым ответом. И  
но слушать.

Ита  
1)  
2)

С 257-



- научиться различать подлинно эффективные техники слушания от тех, которые внешне напоминают слушание, а на самом деле мешают собеседнику говорить о своей проблеме.

Для того чтобы собеседник захотел с вами говорить, поделиться известной ему информацией, нужно:

- в первую очередь его заинтересовать;
- объяснить, что отвечать на ваши вопросы в его же интересах;
- объяснить, почему вас интересует тот или иной факт, ответ, и как вы собираетесь использовать полученную от него информацию;
- подчеркнуть, что он может внести положительный вклад в предстоящее решение проблемы;
- подчеркнуть положительные последствия успешного решения проблемы для дела и для него лично;
- объяснить, что он не пострадает в результате совместной работы или что риск не так велик, как ему кажется.

Все это позволит активизировать собеседника, снять его сопротивление к участию, даст возможность ему проявить себя\*.

### Комментарий.

Если мы рассматриваем что-либо, например общение, только с одной стороны, мы неминуемо впадаем в крайность. Хочешь активно слушать — будешь, но это будет не беседа. Сразу надо создавать полный «алгоритм общения». Если слушаешь, то тут же и говоришь, и если отвечаешь на вопросы, то тут же их и задаешь.

Итак, если необходимо «в первую очередь заинтересовать собеседника», то мы добавляем: надо и ему дать возможность заинтересовать вас в себе и увидеть, как он сам это делает.

«Если объяснить, что отвечать на ваши вопросы в его же интересах», то он может по вашей просьбе начать задавать вам вопросы или будет «играть в молчанку», и это станет еще более красноречивым ответом. И так далее. Общение — это не только умение активно слушать.

### Фрагмент 2

Итак, чтобы развить умение слушать, необходимо:

- 1) сдерживать себя в попытке прервать собеседника;
- 2) дать ему время высказаться свободно и не торопясь;

\* Бакирова Г. Х. Тренинг управления персоналом. — СПб.: Речь, 2004. — С. 257-258.



- 3) не отвлекаться, не концентрировать внимание на внешности на выразительных средствах собеседника;
- 4) не настраивать себя заранее на то, что беседа будет пустой и неинтересной;
- 5) сосредоточиться только на том, чтобы понять, о чем говорит собеседник;
- 6) спокойно реагировать на высказывания собеседника;
- 7) не оценивать то, что сказал собеседник;
- 8) преждевременно не интерпретировать его высказывания;
- 9) не выражать свое согласие или несогласие со словами собеседника;
- 10) забыть о себе: о своих интересах, ощущениях в теле, мыслях, переживаниях, полностью окунуться в то, что говорит собеседник;
- 11) «залезть в чужую шкуру», или «мокасины», как говорят американцы.

### Комментарий.

Поспорим с самими собой и дополним свое понимание другими (возможно, даже противоположными) точками зрения в интересах *целого*.

- «Сдерживать себя в попытке прервать собеседника». Это хорошо, но этого недостаточно! Прерывать собеседника и смотреть на его реакции, исследовать его. Сказать ему об этом. Он тоже вас исследует. Пусть он тоже вас исследует, и вы сможете его еще лучше понять.
- «Дать ему время высказаться свободно и не торопясь». Другие возможности: ограничить время и найти общий язык, предложить ему самому структурировать время и др.
- «Не отвлекаться, не концентрировать внимание на внешности, на выразительных средствах собеседника». От чего не нужно отвлекаться, к сожалению, не очень ясно.
- «Не настраивать себя заранее на то, что беседа будет пустой и неинтересной». Возможен и другой вариант: вообще себя не настраивать, наблюдать, общаться вживую; полностью «отдаться течению».
- «Сосредоточиться только на том, чтобы понять, о чем говорит собеседник». Наблюдать за языком жестов и поз, выраже-



нием и движениями глаз, дыханием и др. Проявлять непонятливость.

- «Спокойно реагировать на высказывания собеседника». Альтернатива и дополнение: по-разному эмоционально реагировать, непринужденно общаться.
- «Не оценивать то, что сказал собеседник». Оценивать можно, но только адекватно, по соответствующей шкале.
- «Преждевременно не интерпретировать его высказывания». Вообще не стоит их интерпретировать, нужно уловить суть всего послания, человека, беседы. Интерпретировать его ценности и общий смысл его высказывания, культуру речи и др.
- «Не выражать свое согласие или несогласие со словами собеседника». Четко обозначать свою позицию, говорить об этом.
- «Забыть о себе: о своих интересах, ощущениях в теле, мыслях, переживаниях, полностью окунуться в то, что говорит собеседник». Так вот! И плюс к этому предложить ему сделать так же или рассказать о своих интересах, ощущениях в теле, мыслях и т. д.; поделиться впечатлениями.
- «“Залезть в чужую шкуру”, или “мокасины”, как говорят американцы». Вот что, оказывается, необходимо. Увидеть свою «шкуру» со стороны. Увидеть обоих в одной шкуре. Представить его в «шкуре» и «мокасинах» вашей компании, а компанию или подразделение — в «одежке» собеседника.

Чтобы активно слушать, тоже нужно быть лидером.

Заканчиваем раздел очень красивой, можно даже сказать — поэтической частью большой цитаты из Догэна, которая также относится не только к буддизму, но и к любой другой религии или школе управления.

...Обладать сердцем, устремленным к пути, — значит не пренебрегать великой тропой будд и патриархов, значит ценить и оберегать ее. Ради пути люди оставляют дома и семьи и забывают свое имя, забывают о славе и выгоде. Они взирают на золото, как на навоз, а на славу — как на выделения из носа. Тот, кто не продает истины и не приемлет лжи, свято чтит правила монастырской



жизни и мерит свою жизнь теми же нормами, что и вся община. Только так можно сохранять изо дня в день чай и рис патриархов и будд. Вот что значит обладать сердцем, устремленным к пути. Понимать, что вдох вовсе не предполагает выдоха — вот что значит устремиться сердцем к пробуждению. Вот в чем заключается правильное усилие.

Следовать примеру древних — значит дать оку школы патриархов взирать прямо и непосредственно, позволить уху, пребывающему вне времени, внимать с благоговением. Это значит выдавить из себя огромное безбрежное небо и поместить в нем свое тело, чтобы прорваться сквозь череп мира и погрузиться в *дзадзэн*. Вы открываете кулак и прячетесь в ноздре. Вы раскрашиваете белое облако на голубом небе и моете сияющую луну. И тогда даже семь-восемь учеников составят большую общину. Поэтому, если вы хотите узреть всех будд десяти направлений, разглядите всего одного — Будду Шакьямуни. Те, кто не подобен ему, пусть даже их сотни тысяч, никогда не составят общины, ибо они не есть братия последователей Будды.

## Ликвидация страха и стресса на работе

В данном разделе мы более подробно разберем природу стресса и страха на работе, а также роль лидеров, управленцев в его усилении и/или уничтожении.

Это представляется весьма важным, поскольку:

- страх обуславливает возможность стимулирования сотрудников в организации. Большинство сотрудников боятся потерять работу, лишиться части зарплаты (при депремировании, штрафах и т. п.), потерять уважением со стороны коллег, утратить доверие со стороны руководства и т. д.;
- чрезмерный и поддерживаемый руководством или самим сотрудником (в силу его личных особенностей) страх мешает работать творчески, с полной отдачей, отвечать за свои поступки и т. п.;
- для создания слаженно работающего коллектива, или тем более команды единомышленников, крайне важно «жить, а не выживать или постепенно умирать» — руководствоваться смыслами, а не страхами, «работать не за страх, а на со-

Глава 2. Идеальное р...  
весь». Конеч...  
а не в мечтах.

Н. В. На семина...  
ругаться мзтом...  
Или: вы рисуете...  
тивна? Дело не...  
Если вы добива...  
те. «Позитив» оз...  
А если нет?

Позитив в колл...  
и характер любо...  
что человек, как...  
зрения, причем:

В отличие от...  
картины желаемо...  
Эффективный...  
задачами, для ко...  
нител и др.) По

Эффекти...  
с противоре...  
речия приве

Произво...  
водители пр...  
новить пор...  
они должн...  
работы. Ин...  
которые на

Видеть...  
должен ум...  
в стратегия...  
Бывают...  
ную наня...  
коится о

Примеры



весть». Конечно, насколько это возможно — в реальности, а не в мечтах.

**Н. В.** На семинарах и тренингах меня часто спрашивают: а можно ли ругаться матом при командной работе или вообще на подчиненных? Или: вы рисуете красивые картины, а жизнь более груба и примитивна? Дело не в мате, а в том, какой эффект произведут ваши речи. Если вы добиваетесь «позитива» в коллективе — говорите что хотите. «Позитив» означает, что вы достигаете своих продуманных целей. А если нет?

Позитив в коллективе вещь непростая: взаимоотношения людей и характер любой работы полны противоречий. Проблема в том, что человек, как правило, старается отстаивать именно свою точку зрения, причем зачастую излишне эмоционально.

В отличие от рядового сотрудника управленец умеет создавать картины желаемого будущего для конфликтующих сторон\*.

Эффективный руководитель-лидер мыслит проектами (четкими задачами, для которых обозначены этапы, сроки, ресурсы, исполнители и др.) Поэтому ниже будет уместна следующая цитата.

Эффективный руководитель проекта должен уметь справляться с противоречивым характером своей работы. Некоторые противоречия приведены ниже.

**Производить перемены и поддерживать стабильность.** Руководители проекта должны уметь устранить напряженность, восстановить порядок и вернуть проект в прежнее русло. В то же время они должны быть новаторами и развивать новые, лучшие способы работы. Инновация нарушает рутину и вызывает новые проблемы, которые надо решать.

**Видеть перспективу во время работы.** Руководитель проекта должен уметь видеть перспективу и то, как проект вписывается в стратегию фирмы.

Бывают времена, когда руководителю проекта приходится вплотную наняться проектом и технологией. Если он не будет беспокоиться о деталях, то кто тогда будет?

\* Примеры типичных конфликтных ситуаций можно найти в Приложении 8.



**Поощрять отдельных людей, но делать упор на команду.** Руководитель проекта должен мотивировать, уговаривать и заинтересовывать отдельных людей и в то же время поддерживать работу в команде. Они должны проявлять осмотрительность и справедливо относиться ко всей команде в целом и в то же время проявлять индивидуальное отношение к каждому.

**Отдавать/не отдавать распоряжения.** Руководители проекта должны вмешиваться, разрешать тупиковые ситуации, решать технические проблемы и настаивать на различных методах. В то же время они должны понимать, когда следует быть просто пассивным наблюдателем, и предоставить другим принимать решения.

**Гибкость, но твердость.** Руководители проекта должны уметь приспосабливаться и реагировать на события и результаты проекта. В то же время они должны уметь вовремя взять все в свои руки и действовать твердо, когда остальные готовы все бросить.

**Команда против организационной лояльности.** Руководители проекта должны создавать единую проектную команду, члены которой будут побуждать друг друга к исключительной деятельности. Но в то же время они должны учитывать прочную связь и сопротивление команды внешним идеям. Они должны культивировать лояльность как команде, так и основной организации.

Управление этими и другими противоречиями требует тонкого подхода и соблюдения равновесия. Тонкость подхода связана с искусным движением вперед и назад между двумя противостоящими моделями поведения. Например, большую часть времени руководитель проекта тратит на вовлечение в работу других, двигаясь шаг за шагом и стремясь достичь консенсуса. Но бывает, когда руководитель проекта должен действовать как автократ и принимать решения в одностороннем порядке. Равновесие связано с пониманием опасности крайностей и того, что слишком много хорошего неизбежно наносит вред. Например, у многих руководителей есть привычка поручать наиболее напряженные и трудные задания лучшим работникам команды. Это часто вызывает у них недовольство («почему мне всегда поручают самые трудные задания?») и не дает возможности другим членам команды развивать свое мастерство.

Нет единого стиля управления или формулы, которые помогли бы стать эффективным руководителем проекта. Руководство проектом — слишком сложный процесс для формул. Успешные руководители проекта обладают способностью приспосабливать стиль к конкретным условиям ситуации.

Иными словами, руководитель проекта <...> должен.

1. Уметь жонглировать несколькими мячами одновременно, но знать, какой мяч можно уронить в случае необходимости.
2. Уметь не только отделять зерно от плевел, но и уметь использовать его.

3. Уметь...
4. Уметь...
5. Быть...
6. Уметь...
7. Уметь...
8. Уметь...
9. Уметь...
10. Быть...
11. Уметь...
12. Быть...

Иначе говоря...

можем оценивать...

(экономический...)

местно со сво...

ности понимат...

Поэтому дал...

ты текста, напр...

(на первый вз...

ных бедствиях...

тельно демонст...

тических ситуа...

он скрыт, лате...

менее заметно...

(впрочем, как...

Наибол...

возникаю...

внезапно...

действия.

Клиффо...

ство. — М.:



3. Уметь сохранять разум, объективность и нейтралитет, даже когда вы знаете о скромных возможностях людей, разработавших стратегию.
4. Уметь разговаривать с «королем и капустой» и считаться хорошим собеседником для обоих.
5. Быть дотошным, настойчивым, но эффективным и, главное, корректным.
6. Уметь слышать все и ничему не удивляться.
7. Уметь проявлять осторожность в сложных ситуациях.
8. Уметь выказывать благосклонность к людям, но никогда не играть с ними.
9. Уметь жить без признания, но пережить унижения.
10. Быть надежным, но независимым.
11. Уметь снисходительно относиться к людским глупостям и, в то же время, запоминать их.
12. Быть человеком, заслуживающим доверия, но недоверчивым\*.

Иначе говоря, менеджера, управленца, руководителя, лидера мы можем оценивать в первую очередь по итогам работы, результатам (экономическим и организационным), которых он добивается *совместно со своими подчиненными*. А это зависит от его способности понимать природу страха человека и справляться с ним.

Поэтому далее мы умышленно будем комментировать фрагменты текста, напрямую не относящегося к управленческой ситуации (на первый взгляд) — о психогенных расстройствах при стихийных бедствиях и массовых катастрофах. Однако он весьма показательно демонстрирует *природу страха человека*. В наиболее критических ситуациях страх проявляется с полной силой. На работе он скрыт, латентен и зачастую не проявляется (либо проявляется менее заметно). Но он всегда есть! Сотрудники и их руководители (впрочем, как и почти все человечество) многого боятся.

#### Фрагмент 1

Наиболее часто психогенные расстройства наблюдаются при остро возникающих жизнеопасных ситуациях, которые характеризуются внезапностью и чаще всего кратковременностью психогенного воздействия. Поведение человека при этом во многом определяется

\* Клиффорд Ф. Г., Эрик У. А. Управление проектами: Практическое руководство. — М.: Дело и Сервис, 2003. — С. 321-322.



эмоцией страха, которая до определенных пределов может считаться физиологически нормальной и приспособительно полезной, способствующей экстренной мобилизации физического и психического напряжения, необходимого для самосохранения. По существу при любой осознаваемой человеком катастрофе возникают тревожное напряжение и страх. «Бесстрашных» психически нормальных людей в общепринятом понимании этого состояния не бывает. Все дело в мгновениях времени, необходимого для преодоления чувства растерянности, рационального принятия решения и начала действий. У подготовленного к экстремальной ситуации, компетентного человека это происходит значительно скорее, у полностью не подготовленного сохраняющаяся растерянность определяет длительное бездействие, суетливость и является важнейшим показателем риска развития психогенных психических расстройств\*.

### Комментарий.

Страх, чувство страха является врожденным, и оно призвано избавлять от угрозы — обратить на нее внимание, бороться с ней, избегать ее, удалиться от нее. А что делать сотрудникам, управленцам, которые боятся себе подобных? Каждый человек в определенной степени с опаской относится к незнакомым себе подобным. В какой степени «наш» оцениваемый опасается людей? Желательно, чтобы управленцы были общительными, и при этом спокойными и вдумчивыми. Это можно измерить по шкале: «опасения перед людьми — расслабленность — открытость» (уверенность в себе). Способов несколько. Можно их сочетать. Если человек открыт, не тревожен, спокоен и вдумчив — это уже руководитель среднего звена, «миддл»-уровень. Если добавить лидерские качества (организаторские способности), хорошие аналитические способности, возможно, системность мышления и опыт — это уже управленец высшего звена, «топ»-уровень. Идеальная картинка, не правда ли?

Способы оценки уверенности в себе и других качеств: изучение биографических данных, отзывов и рекомендаций, психологические опросники (Приложение 5), психологическое тестирование, опрос сослуживцев, анкетирование сослуживцев (метод «360 гра-

\* Александровский Ю. А. Пограничные психические расстройства. — (Руководство для врачей). — М.: Медицина, 1993. — С. 255-260.

Глава 2. Идеальное руководство  
дусов»), опрос клиент  
ное интервью, наблюд  
как отдельных ролев  
ление за сотрудниками

Клинические п  
жаются в «объек  
ваниях. Наиболее  
которые лежат в  
мия. «двигатель  
пор). Однако сл  
условиях 12-25  
оценивают обста  
ствии с ситуацие

### Комментарий.

Вот эти 12-25 %  
лидеры. Другие р  
(суетой, раздражен  
в себя, замкнутост  
играх, или при оце  
машину, курит, пь

По нашим  
личные жизни  
мгновения са  
действиям, пр  
думали не о с  
обходимость  
жающих. Им  
ветствующие  
Как только «  
знанием, что

Более подроб  
ти также в нашей п  
персонала в сфере  
ние] — в нем сообщ



дусов»), опрос клиентов, ситуационное интервью, структурированное интервью, наблюдение за поведением в ролевых играх (в рамках отдельных ролевых игр или ассессмент-центра), просто наблюдение за сотрудниками в жизни и на работе\*.

### Фрагмент 2

Клинические проявления страха зависят от его глубины и выражаются в «объективных» проявлениях и «субъективных» переживаниях. Наиболее характерны двигательные нарушения поведения, которые лежат в диапазоне от увеличения активности (гипердинамия, «двигательная буря») до ее уменьшения (гиподинамия, ступор). Однако следует отметить, что в любых, даже самых тяжелых условиях 12–25 % людей сохраняют самообладание, правильно оценивают обстановку и четко и решительно действуют в соответствии с ситуацией.

### Комментарий.

Вот эти 12–25 % людей и есть природные и харизматические лидеры. Другие реагируют на стресс повышением активности (суебой, раздражением, паникой, повышенной агрессией), уходом в себя, замкнутостью. Это можно наблюдать в любых ролевых играх, или при оценке презентаций, или по тому, как человек водит машину, курит, пьет чай и др.

### Фрагмент 3

По нашим наблюдениям и расспросам людей, испытавших различные жизнеопасные ситуации и сохранивших в критические мгновения самообладание и способность к целенаправленным действиям, при осознании катастрофичности происходящего они думали не о собственном выживании, а об ответственности за необходимость исправления случившегося и сохранение жизни окружающих. Именно эта «сверхмысль» в сознании и определяла соответствующие действия, выполнявшиеся четко и целенаправленно. Как только «сверхмысль» заменялась паническим страхом и незнанием, что конкретно делать, наступала потеря самообладания

\* Более подробное описание вышеперечисленных методов оценки можно найти также в нашей предыдущей книге: Вязинин А. В. Подбор, оценка и аттестация персонала в сфере торговли и услуг. — М.: Вершина, 2005. Также см. Приложение 1 — в нем сообщаются общие полезные сведения по заявленной тематике.



и развивались различные психогенные расстройства. Большинство людей (примерно 50–75 %) при экстремальных ситуациях в первые мгновения оказываются «ошеломленными» и малоактивными.

### Комментарий.

Грубо говоря, 50–75 % людей уже «ошеломлены» этой жизнью, прошлыми потрясениями или неудачами. Поэтому им трудно быть управленцами, или они могут ими стать в «тепличных условиях», при поддержке или когда от них не требуется лидерских качеств. Вот почему на «топ»-уровне лидерство востребовано, как и в управлении проектами и командами.

Страх направляет человека к поиску спасения в различного рода психологических и физических убежищах (работа ради заботы о будущем, а не по призванию; семья для того, чтобы не остаться одиноким, а не по любви и др.). Тут уж не до любви к жизни, работе, себе, ближним. То есть не получается жить полноценно — «сердцем». В лидере, руководителе подчиненные желают найти идеал, пример для подражания — и если он не оправдывает их чаяний, тут же в нем разочаровываются. К тому же часто они боятся его, завидуют ему. Задача лидера — «указать» этот «путь сердца» себе и другим.

### Фрагмент 4

Как свидетельствует опыт, при различных катастрофических ситуациях в мирное и военное время предотвращение паники состоит в предварительном обучении людей действиям в критических ситуациях, в правдивой и полной информации во время и на всех этапах развития чрезвычайных событий, в специальной подготовке активных лидеров, способных в критический момент возглавить растерявшихся людей, направить их действия на самоспасение и спасение других пострадавших.

### Комментарий.

Лидерство можно воспитывать, так как оно в первую очередь заключается в спокойствии и хладнокровии, и как следствие возрастает уверенность в себе с каждой победой, с каждой успешной «операцией». Поэтому можно устраивать для оцениваемых

Глава 2. Идеальное

управленцев стрессовыми критическими ситуациями и наблюдать за тем, как они преодолевают стресс, состоит и подходить к ним и стрессовым ситуациям в них. У сотрудников с собой.

Боязнь смерти — это то, что на доминирующей оценкой дорожке в университете бавляла скопона сидела нить, почему

- люди р...
- дят их
- возбуж...
- люди,
- чьим м...
- наблю...
- други...
- эффе...
- когда
- за ни...
- Смуше...
- может по...
- автоматич...
- ющих сво...
- выглядят с...
- всего, пр...

С 340–341.



управленцев стрессовые ролевые игры, или командную игру с элементами критических выборов, или давать им решать арифметические задачки (на каждую дается ограниченное время) — и наблюдать за их реакцией: есть ли проблески поиска, попытки преодолеть стресс, или же они уходят, паникуют и т. д. В этом же состоит и подход к развитию лидерства. Точно так же лидеры ликвидируют и страх у своих сотрудников: давая простые задачи, но внося в них элементы сложности (мало времени, надо согласовать с большим кругом лиц и т. д.) — от простого к сложному. У сотрудников появляется азарт, они начинают бросать вызов себе.

**Боязнь оценки.** <...> Наблюдатели вселяют в нас тревогу, потому что нам не все равно, как они нас оценивают. <...> Усиление доминирующих реакций максимально, когда люди думают, что их оценивают. В одном из экспериментов, проведенных на беговой дорожке в Санта-Барбаре, бегуны трусцой из Калифорнийского университета, пробегая мимо сидевшей на траве женщины, прибавляли скорость, если она смотрела на них, и не делали этого, если она сидела к ним спиной. Боязнь оценки помогает также объяснить, почему:

- люди работают лучше, если соисполнители немного превосходят их;
- возбуждение уменьшается, когда группа, в которую входят люди, обладающие высоким статусом, «разбавляется» теми, чьим мнением мы не дорожим;
- наблюдатели оказывают наибольшее влияние на тех, кто более других озабочен их мнением;
- эффект социальной фасилитации наиболее заметен тогда, когда мы незнакомы с наблюдателями и нам трудно уследить за ними.

Смущение, которое мы испытываем, когда нас оценивают, тоже может помешать нам справиться с тем, что мы лучше всего делаем автоматически, не задумываясь. Если во время выполнения решающих свободных бросков баскетболисты будут думать о том, как они выглядят со стороны, и анализировать все свои движения, они, скорее всего, промахнутся\*.

\* Майерс Д. Социальная психология. — 7-е изд. — СПб.: Питер, 2005. — С. 340-341.



**Комментарий.**

Боязнь оценки связана с возможными ее негативными последствиями. С детства мы все учимся играть одну важную роль: себя совершенных, хороших и замечательных, иными словами, «the best». Маска «я совершенен», «я совершенна» — это и защита, и нападение, и доказательство своей полноценности или превосходства, и «доброта» в восприятии окружающих, и в то же время желание достичь совершенства, подтверждая его делами, и т. п. Задача: играть, понимая, и одновременно не играть, а соответствовать.

**Пример 3****Портрет «нового русского» Силуана Сорова***Детство Сорова*

Крупный российский город в Сибири. Среднестатистическая семья интеллигентов — папа инженер, мама библиотекаряша.

Он был у них один. Они постоянно работали — честные и воспитанные скромные двигатели научно-технического прогресса и культуры, почти убежденные в правильности своего жизненного выбора (а выбирать-то было и не из чего во времена их молодости, а потом уже поздно).

Родители всегда его подавляли — *контролировали все его шаги*, дабы справиться с собственными эмоциями (контролировать легче подавленного человека — если не получается контролировать, рождаются опасения и страхи за судьбу ребенка). Они были легко подчиняемыми чужой воле людьми. Если они хотели бы для него обычной судьбы — они могли бы просто жить счастливо, но они видели в нем возможность самоутверждения: «Он вырастет и докажет всем, что мы жили не зря!»

Они хотели для него Большого! Чтобы он достиг в жизни всего-всего, что им не удалось. Но их внутренней задачей было прожить счастливо, избежав опасностей, ухабов и падений, — так жить можно всегда, — «только не надо высовывать нос»!

И они не настолько любили Силуана, чтобы привязать его к себе, и отчасти с облегчением вздохнули, когда он уехал поступать в Москву в МАИ. Он поступил. Учась на пятом курсе, вместе с друзьями организовал в 94-м году свою фирму. Он сумел «попасть в струю», «раскрутиться» и завладеть «источником»-распределителем порций материальных и нематериальных благ, и к 29 годам был уже очень состоятельным человеком и авторитетным бизнесменом. Может, имя обязывало —

Глава 2. Идеальное русское

Серебряный (Силуан) в собственности

Принцип Силуан

Каждый должен быть

Чтобы быть счастлив

жизни достиг

на быть элитарной, а

шел своих «уживчив

Но иногда Соров лю

сосал все, что было в

ределение», а не мор

опасался явно наруш

Он не знал о триеди

Триединство челове

рез девятичленное т

на три:

Сила →

Отстраненность →

Уверенность →

Хороший имидж у ч

в своих проявлениях

ший имидж — внутре

мое подобие соответ

Понятие «внутренн

красоты человека и «

ческой культуре (в о

соты и физического

Работа

Все боялись гендир

предугадать, когда с

мяток по отношению

За внешней улыбчи

Хорошие дела Соро

Когда у уборщицы с

никам собирать ден

Он был доволен, к

вышли квалифика

плате давал крайне

людам, в буквальн



Серебряный (Силуан)? Да и был у него талант «играть на человеческих слабостях» в собственных интересах.

### *Принципы Силуана Сорова*

Каждый должен быть сильным. Слабые начинают, но всегда проигрывают. *Чтобы быть сильным, нужно быть только за Себя. Каждый должен всего достичь Сам* (и здесь мы с Силуаном согласны!). Элита должна быть элитарной, а экономика — экономной. В этом Силуан превзошел своих «уживчивых» родителей.

Но иногда Соров любил любящих и кормящих его — «ласковый теленок сосал все, что было вкусно и полезно». Его могло сдержать только «переедание», а не моральные запреты, страх перед наказанием, хотя он опасался явно нарушать мораль, тем более на глазах у окружающих. Он не знал о триединстве человеческой природы (целостности).

**Триединство человеческой целостности**, которую мы и описываем через девятичленное триединство — по общему количеству членов — три на три:

Сила →	Включенность →	Действие
Отстраненность →	Покой →	Созерцание
Уверенность →	Знание →	Успех

Хороший имидж у человека гармоничного, то есть сбалансированного в своих проявлениях, составляющих девятичленное триединство. Хороший имидж — внутренняя красота человека, хотя чаще внешне создаваемое подобие соответствия триединству.

Понятие «внутренняя красота» возникло из-за противопоставления красоты человека и «хороших внешних данных», являющихся в человеческой культуре (в обыденном осознании) «сплавом» стереотипов красоты и физического здоровья и хорошего физического развития.

### *Работа*

Все боялись гендиректора и владельца компании. Невозможно было предугадать, когда он «нагрянет» с проверкой, будет ли он суров или мягок по отношению к своим подчиненным. Так он проявлял свою силу. За внешней улыбчивостью и простотой скрывалась жесткость раковины.

### *Хорошие дела Сорова*

Когда у уборщицы офиса умерла мать, Силуан не рекомендовал сотрудникам собирать деньги на похороны.

Он был доволен, когда его сотрудники проходили обучение или повышали квалификацию за свои собственные деньги. Прибавку к зарплате давал крайне редко и только самым преданным и незаменимым людям, в буквальном смысле спасшим ему жизнь или помогшим ему



преодолеть финансовый крах. Был случай, когда один сотрудник нашел новую линейку товаров через свои контакты, что принесло фирме около полумиллиона долларов прибыли. Силуан выдал ему премию — три тысячи долларов, объяснив это просто: «А я на его месте поступил бы так же». Но никто из других сотрудников больше так не поступал. Человек этот обиделся, а потом ушел из компании, и все у него наладилось — сам стал «хозяином». Вот такая работа с кадрами была у Силуана.

### *Девушка*

Его девушка была моложе него, неопытная, но с энергией. Похоже, она его питала и проникалась его идеями. Денег он ей не давал — принципиально. Правда, помогал оплачивать обучение, а в остальном — все расходы поровну, ну, разве что небольшие подарки были.

### *То, каким он видел сам себя*

Силуан жил на высокой горе в Тибете. И был он монах, Учитель и отшельник. И приползали к нему змеи огромные из пещер горных, и кормил он их волшебными образами. И прилетали грифы-падальщики, и отдавал он им свои отжившие мысли и чувства. И приходили к нему люди за советом, и гнал он их дубиной и розгами, а то и скрывался от них в глубоких темных пещерах. И только маленьких мышек он привечал ласковым взглядом и зернышками ячменя, что выращивал он летом на небольших площадках, меж скалами, тем и питаясь, да кореньями и прочей «манной небесной».

### *P.S. Мораль + выводы*

Если мы не прониклись характером Силуана Сорова и не поняли, кто же он, — мы на верном пути. Он и сам не знает этого пока и вроде счастлив (не зная счастья в лицо, не знаешь, есть ли оно).

### *А в чем философия?*

Природа человека в присвоении?

«Не мое» не интересует?

Или это основная привычка?

Или это одна из основных привычек?

Основные привычки, врожденные, неосознаваемые самим ребенком:

- стремиться удержать источник еды (материнская грудь, соска, ложка, тарелка) и, как следствие, саму еду;
- управлять вещами, предметами — это развивает тело: руки, ноги, глаза и другие органы чувств;
- двигаться, осваивать пространство;
- избегать неприятных, болевых ощущений — сжиматься, кричать (вслух звать на помощь);

Глава 2. Идеальное р

- реагировать н
- отрываться м

У ребенка после 3-

- удержание пр
- своего от друг
- тов, — в боево

- избегание и сж

- освоение про
- стул, моя лож
- предметы и де
- собов их испо

- избегание уже

У взрослого: присво

дома, земли, мыслей

удовлетворения жела

только своим, личным

рут, хотя здесь же бес

имущества + самоутв

то стою» + власть и в

крепости). Жел

хотимостью» — волей

И это все?

Почему важен по

честв и компетен

(см. главу 3)? Напр

у подчиненных, он

как спокойствие (гл

подчиненных. Ины

основные проявлен

Рассмотрим пример

ключевые задачи раб

телий во время пре

С Уидет и С. Холм

не может быть ос

уверенность в себе и

помогают снять нап

страх из работы.



- реагировать на резкие звуки сжиманием и криком;
- отрыгивать лишнюю и невкусную пищу.

У ребенка после 3–5 лет:

- удержание превращается в присвоение («это мое») и в защиту своего от других, тех, кто не является источником пищи и предметов, — в боевое поведение;
- избегание и сжимание превращается в сознаваемое «я боюсь»;
- освоение пространства превращается в «это моя комната, мой стул, моя ложка» и т. п. и в «можно и нельзя» что-либо делать; предметы и действия получают названия-ярлыки, исходя из способов их использования в быту и принадлежности кому-либо;
- избегание уже осознаваемых боли и неприятных ощущений.

У взрослого: присвоение всего, что можно присвоить: пищи, вещей, дома, земли, мыслей (интеллектуальная собственность) — жизнь ради удовлетворения желаний. Желание: потребность присвоить и сделать только своим, личным, для того чтобы обрести спокойствие — не отберут, хотя здесь же беспокойство «как бы не отобрали» и защита своего имущества + самоутверждение: «раз у меня так много, значит, я чего-то стою» + власть и внешняя свобода (как правило, при внутренней закрепощенности). Желания становятся «приказами» и «жесткой необходимостью» — волей человека.

И это все?

Почему важен подход с точки зрения профессиональных качеств и компетенций, который мы предлагаем в нашей книге (см. главу 3)? Например, чтобы лидер мог ликвидировать страх у подчиненных, он должен сам обладать таким прокачеством, как спокойствие (глава 3, раздел *Спокойствие*), обучать ему подчиненных. Иными словами, прокачества определяют все основные проявления человека, управленца, подчиненного. Рассмотрим пример: матрицу, связывающую компетенции и ключевые задачи работы (табл. 7) и матрицу для оценки компетенций во время презентации продаж (табл. 8), предложенные С. Уиддет и С. Холлифорд. Вывод: ни одна из компетенций не может быть осуществлена без таких прокачеств, как уверенность в себе и спокойствие. Они, в свою очередь, всегда помогают снять напряжение у подчиненных, убрать излишний страх из работы.



Таблица 7

Матрица, связывающая уровни компетенций и ключевые задачи работы\*

Ключевые задачи Уровни компетенции	Составле- ние планов проекта	Письмен- ные объяв- ления	Встречи ко- манды	Встречи по проекту	Работа над проек- том	Встреча с клиен- тами	Совеща- ния менед- жеров	Презен- тация продаж
Строит внешние отношения				X		X		X
Поддерживает членов команды			X				X	X
Влияет на образ мыслей других						X		X
Контролирует и анализирует информацию		X			X	X		X
Обеспечивает выполнение решений		X		X			X	X
Развивает других			X		X			
Развивает идеи в решения	X	X		X		X		X
Выдвигает цели внутри отдела	X				X		X	
Эффективно управляет ресурсами	X	X		X	X			
Назначает ответственных			X	X		X	X	

\* Источник: Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. — М.: НРРО, 2003. — С. 88–89.

Глава 2. Идеальное

Матрица для

Уровни компетенции

Строит внешние

отношения

Влияет на образ мыс

других

Обеспечивает

выполнение решений

Развивает идеи

в решения

В примере ниже

могущие руково

дую зависят от ут

страшия (умения

Пример 4

Внизу перечислены

смотрим каждый с

чувствуете, что ва

стандарту. Рейтин

ингода, редако, ник

Пр

Стандарт поведения

Представляет четкую

информацию и пись

се взаимодейств

интересна на реш

НРРО, 2003. — С

Источник: Уид

Источник: Т



Матрица для оценки компетенций во время презентации продаж\* Таблица 8

Уровни компетенции	Инструктирование кандидата	Выполнение упражнения	Ожидаемые результаты
Строит внешние отношения			
Влияет на образ мыслей других			
Обеспечивает выполнение решений			
Развивает идеи в решения			

В примере ниже показаны критерии (стандарты поведения), помогающие руководителю, лидеру влиять на других, которые напрямую зависят от упоминавшихся выше прокачеств и разумного бесстрашия (умения ликвидировать свой страх и страх подчиненных).

#### Пример 4

Внизу перечислены стандарты поведения, касающиеся влияния. Прочитайте каждый стандарт поведения и определите рейтинг: как часто вы чувствуете, что ваше поведение соответствует приведенному в таблице стандарту. Рейтинг определите по предлагаемой шкале (всегда, часто, — иногда, редко, никогда) (табл. 9).

Пример опросника, используемого до начала обучения\*\* Таблица 9

Стандарт поведения	Всегда	Часто	Иногда	Редко	Никогда
Представляет четкую устную и письменную информацию с учетом ее влияния на реципиента					

Продолжение ►

\* Источник: Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. — М.: НИРРО, 2003. — С. 88–89.

\*\* Источник: Там же, с. 148.



Таблица 9 (продолжение)

Стандарт поведения	Всегда	Часто	Иногда	Редко	Никогда
Ведет себя в манере, соответствующей ситуации					
Положительно относится к организации, ее людям и службам					
Представляет убедительные и обоснованные аргументы					
Убедительно излагает собственную точку зрения					
Для достижения желаемых результатов адаптирует и развивает аргументы					

Из таблицы 9, примера опросника, для последующего рассмотрения для нас важны такие стандарты поведения (компетенции), как «представляет убедительные и обоснованные аргументы», «убедительно излагает свою точку зрения», «для достижения желаемых результатов адаптирует и развивает аргументы». Почему? Аргументация (правдивые доказательства, истинные доказательства, правда) снимают противоречия. Лидер, таким образом, создает и культуру ошибок (умение признать ошибки, разобрать, сделать выводы, исправить, не повторять) и культуру рабочих обсуждений, принятия лучших решений.

На тренингах для внедрения и/или развития этих культур мы часто используем подход «адвокат дьявола», или, иначе: «уметь ругаться, не ругаясь» и использовать противоречия, расхождения в точках зрения во благо. Например, один или несколько человек сознательно уничтожают аргументы другой стороны. В противоположных позициях по какому-либо вопросу затем совместно определяется самое ценное. Кроме того, снимается эмоциональное напряжение, страх потерять свое лицо, уважение и т. п., так

Глава 2. Идеальное ручное

как на первый план вы  
Аналогично можно г  
тируем отрывок об «э

Данный метод  
альтернативный  
ый факт, произве  
следствий предпри  
стратегии.

Ана

Этот метод хар

- наличие инци
- дефицит инф
- наличие фак
- ности, ситуа
- ми для прин
- разработка
- стематизаци
- разработка
- вопросы, то
- на основе е
- формулиро
- ственных р
- тий редко
- возможен
- представле
- нирование
- нимание,
- подведени
- шей инци
- анализ раз
- экспертов

Основной о  
ки игры получа  
то экстраордина  
необходимая и  
с помощью зад  
тельствах, подр  
Если вопрос  
нимают решени  
Полнота инф  
висит от много



как на первый план выходит дело, наиболее полезное решение и др. Аналогично можно применять и другие схожие методики. Процитируем отрывок об «анализе методом «инцидента»».

*Данный метод позволяет участникам игры проанализировать альтернативные решения, тщательно рассмотреть и взвесить каждый факт, произвести разбор положительных и отрицательных последствий предпринимаемых шагов, обосновать лучший вариант стратегии.*

#### Анализ ситуации методом «инцидента»

Этот метод характеризуется следующими признаками:

- наличие инцидента, то есть факта о случившемся;
- дефицит информации, времени, аварийная обстановка, то есть наличие факторов, приводящих к очень большой напряженности, ситуация характеризуется неблагоприятными условиями для принятия решения;
- разработка участниками игры вопросов для получения и систематизации полученных фактических данных;
- разработка инициаторами ситуации ответов на предполагаемые вопросы, то есть всей необходимой информации по ситуации на основе ее анализа, развития и прогноза;
- формулировка проблемы и принятие целесообразных и ответственных решений, как правило, окончательных, ибо ход событий редко оставляет возможность уточнить замысел, при этом возможен риск;
- представление решений и дискуссия: рецензирование, оппонирование, публичная защита, вопросы на уточнение и на понимание, коррекция и дополнения;
- подведение итогов и оценка решений командой, разработавшей инцидент;
- анализ разработанной ситуации и принятых решений группой экспертов, организаторов игры.

Основной особенностью этого метода является то, что участники игры получают информацию лишь о самом инциденте, о каком-то экстраординарном случае, острой конфликтной обстановке, а **вся необходимая информация для принятия решения поступает лишь с помощью задаваемых вопросов** о недостающих фактах, обстоятельствах, подробностях.

Если вопросов задается мало и не по существу, то группы принимают решения в условиях дефицита информации.

Полнота информации, необходимой для принятия решения, зависит от многогранности анализа ситуации ее разработчиками.



При остром дефиците времени на обдумывание и подготовку творческих решений приходится опираться преимущественно на шаблонные приемы, поэтому они должны быть выработаны заблаговременно и в достаточном разнообразии (в ситуации обучающих игр).

*Метод инцидента* формирует умение оптимально разрешать конфликтные и экстренные ситуации, по типу: случилось... Он дает возможность играющим *отработать несколько стандартных стратегий поведения*, которые помогут им в первый, самый напряженный период трудной ситуации войти в нее активно, конструктивно и поэтому с минимальным эмоциональным напряжением, и тем самым тренирует способности преодоления возрастной и личной инерционности.

*Главная задача технологии* — научить слушателей собирать полную информацию о случившемся; определять, вычленять и при необходимости редуцировать проблемы, заложенные в ситуацию.

## Работа с проектами и командами

Как уже отмечалось выше, мы считаем, что понятия «лидер», «проект», «команда» тесно взаимосвязаны. В данной подглаве мы проиллюстрируем это конкретными примерами. Для этого будут использованы два фрагмента одной из лучших книг по направлению «управление проектами» Герда Дитхелма.

### Фрагмент 1

Требуемые в управлении проектом способности и навыки могут быть в первую очередь квалифицированы по следующим признакам:

- способности к общению (84 %);
- организаторские способности (75 %);
- работа в команде (72 %);
- способность к управлению (59 %);
- технологические способности и навыки (46 %).

**Профиль требований к менеджеру проекта.**  
**Области компетенции менеджера проекта**

*Профессиональная компетентность.*

Образование — слабое.

\* Панфилова А. П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала: Учебное пособие. — СПб.: ИВЭСЭП, Знание, 2003. — С. 302–303.



Специфические профессиональные знания — среднее.  
Опыт работы — сильное.

*Методологическая компетентность.*

Действия менеджера проекта — сильное.

Инструменты менеджера проекта — сильные.

Техника презентации — среднее.

Действия при принятии решений — среднее.

*Социальная компетентность.*

Распознавание процессов внутри группы и управление ими — сильное.

• Способность к разрешению конфликтов — сильное.

Вариации ролей — сильное.

*Компетентность в управлении.*

Действия при мотивации — сильное.

Умение вести переговоры — сильное.

Передача полномочий — сильное.

*Личная компетентность.*

Умение настаивать на своем мнении — среднее.

Способность мыслить абстрактно — сильное.

Чуткость — сильное.

Способность к оценке — среднее.

Способность к импровизации — сильное.

При рассмотрении всех этих данных деятельность менеджера проекта может показаться работой «супермена». Смогут ли быть выполнены перечисленные здесь подробные дополнительные требования, остается под вопросом.

Тем не менее **каталог предъявляемых требований** достаточно обширен. Именно поэтому в Северной Америке в том, что касается менеджмента технических проектов, в качестве идеальной предпосылки к замещению позиции менеджера проекта рассматривается ученая степень магистра. Однако даже здесь такая степень подготовки встречается относительно редко. Так, например, при исследовании, проведенном среди 204 сотрудников, участвующих в управлении проектами, лишь семь из них имели степень **магистра в управлении проектами**.

### Комментарий.

Данные таблиц наглядно (в численном представлении) подтверждают все основные положения, которые высказывались в главе 1

Дитхелм Г. Управление Проектами. — СПб.: Бизнес-пресса, 2004. — С. 64-65.



и будут развиты в главе 3. Мы движемся к сознательному обществу — более сознательному, чем еще 10–15 лет назад. Конечно, одной жизни не хватит, чтобы увидеть все результаты. Но еще не так давно повсеместно существовал рабский труд. Человечеству трудно изменять себя.

У менеджеров команд, проектов на первый план выходят личная и управленческая зрелость. Она, естественно, связана с опытом, как в его интенсивном личном (наличие и количество опыта за единицу времени, наличие определенного опыта), так и временном значении (сколько времени потребовалось управленцу, чтобы овладеть всеми тонкостями «ремесла»). Другими словами, *опытный управленец с разнообразным качественным опытом и лидерскими качествами становится проектным и командным управленцем*. Дело и в возрасте, и в опыте, и в личных качествах.

С другой стороны, приходится развеивать иллюзии относительно всемогущества опытных управленцев-лидеров, деромантизировать, переосмысливать их работу. Они не супермены. Они успешные руководители, умеющие находить общий язык со своими подчиненными. Если управленцы и их подчиненные стремятся к воплощению их многочисленных идеалов, то они мешают самой работе. Иными словами, прежде всего — работа, ради которой все собрались. Работа дает возможность развиваться и воплощать идеалы. Если работа не нравится, то что-то не в порядке с выбором профессии, направлением действий, пониманием себя, и/или с самими идеалами, и/или с удовлетворенностью собой и жизнью.

Управленцы-лидеры могут быть и не до конца востребованными, если в коллективе все давно сработалось и знают, «куда и как идти». Или другая ситуация: в коллективе несколько лидеров, или каждый по-своему лидер, или подобралась команда лидеров. Тогда главный управляющий играет роль тренера, арбитра, назначаемого председателя, дирижера и т. п. Команда, проектная работа требует и порождает лидерство и растворяет, поглощает его.

Продолжим перечисление причин невостребованности или ненужности лидеров следующей цитатой из книги Д. Гринберга и Р. Бэйрона, а также приведем описания требований к менеджерам проектов и квалификаций, необходимых ему в его повседневной деятельно-

Глава 2. Идеальное руководство  
сти, заимствованные из  
ми» (табл. 10).

Лидерство может быть  
двух типов: характер  
приверженности или  
указания со стороны  
Лидерство может стать  
низована такими обра  
лидера просто из  
заний слишком рутин  
мулирования со сторо

Ненужным могут ста  
ки организации. Так,  
высокая сплоченность  
качество выполнения р  
ра излишним. Подобно  
ной работой, может оп  
няющих ее, и оставляют

Если во многих ситу  
му этот факт зачастую  
причин состоит в том,  
лидерство, то есть воспр  
занное с результатами  
на самом деле. Исследо  
представили студентам  
ной фирме, включая па  
щества. Содержание эт  
пы студентов получили  
описания связывали раб  
служащих, изменяющи  
потребителей, так и с ф  
ответственно.

После прочтения од  
общей информации о ф  
работы — прибыльности  
ции переоценивать важ  
работы фирмы более п  
лидерами, а не с каки

Гринберг Д., Бэйрон Р. О  
Бейрона, 2004. — С. 672



сти, заимствованные из книги Г. Дитхелма «Управление проектами» (табл. 10).

### Фрагмент 2

Лидерство может быть ненужным ввиду различных *индивидуальных характеристик*. Например, высокий уровень знания, приверженности или опыта среди подчиненных делает лишними указания со стороны кого бы то ни было, что и как нужно делать. Лидерство может стать ненужным в том случае, если *работа организована таким образом, что указания и влияние со стороны лидера просто излишни*. К примеру, не требует множества указаний слишком рутинная работа, не требует дополнительного стимулирования со стороны лидеров и очень интересная работа.

Ненужным могут сделать лидерство различные *характеристики организации*. Так, разные рабочие нормы и стандарты, а также высокая сплоченность среди служащих могут напрямую влиять на качество выполнения работы и делать наличие в организации лидера излишним. Подобно этому, технология, связанная с определенной работой, может определять решения и действия людей, выполняющих ее, и оставлять мало место для участия лидера...

Если во многих ситуациях лидеры оказываются лишними, почему этот факт зачастую не рассматривается? Одна из возможных причин состоит в том, что людям свойственно *романтизировать* лидерство, то есть воспринимать его как более значимое и более связанное с результатами работы во многих отношениях, чем это есть на самом деле. Исследователи, проверяющие такую возможность, представили студентам МВА детальную информацию о вымышленной фирме, включая параграф, описывающий ее ключевые преимущества. Содержание этого описания менялось, так что четыре группы студентов получили четыре различные версии информации. Эти описания связывали работу фирмы как с ее лидерами, качеством ее служащих, изменяющимися показателями нужд и предпочтений потребителей, так и с федеральной законодательной политикой соответственно.

После прочтения одного из этих описаний и изучения остальной общей информации о фирме, люди выделяли два аспекта ее общей работы — прибыльность и риск. Было показано, что из-за тенденции переоценивать важность лидерства люди оценивают результаты работы фирмы более позитивно, если ее результаты связываются с лидерами, а не с какими-либо другими факторами\*.

Гринберг Д., Бэйрон Р. Организационное поведение: от теории к практике. — М.: Вершина, 2004. — С. 673.



Таблица 10  
 Ключевые квалификации  
 для профессиональной деятельности менеджера проекта

Личностные факторы		
Уверенность в себе	Ответственность	Гибкость
Самокритика	Целостное развитие личности	Инициатива
Самомотивация	Эмоциональная стабильность	Настойчивость
Уверенность в себе	Здравый смысл	Стремление к успеху
Динамичность	Способность выносить нагрузки	Отношение к работе
Самостоятельность	Терпение	Ответственность
Интеллектуальные и познавательные способности	Способность держаться	Чувствительность
Целостное мышление	Терпимость к разочарованиям	Терпимость
Аналитическое мышление	Реакция в чрезвычайных ситуациях	Готовность учиться
Сетевое мышление	Готовность к действиям	Способность к мотивации
Творчество		Готовность к риску
Идеи		Реакция
Фантазии		
Энтузиазм		
Межличностные факторы		
Способность к руководству	Социальное взаимодействие	Менеджмент конфликтов
Способность к интеграции	Дружелюбие	Компетенция в исполняемой роли
Твердость	Обхождение с клиентами	Способность воспринимать критику

Источник: Дитхелм Г. Управление проектами. — СПб.: Бизнес-пресса, 2004. — С. 74-75.

Общение

Таланты к общению

Способность к общению

Открытое общение

Умение убедить

Техника речи и руководства

Стиль речи и письма

Способность вести переговоры

Межкультурная компетенция

Иностранные языки

Ориентированность на работу

Эффективность

Действия

Ориентированность на результат

Ориентированность на цель

Предпринимательская деятельность

Менеджмент организационных изменений

Примечание. Дан...

по заданию...



Межличностные факторы		
Общение	Уверенное поведение	Способность к вступлению в контакт
Таланты к общению	Способность работать в команде	Готовность вступить в контакт
Способность к общению	Взаимодействие в команде	Коллегиальность
Открытое общение	Командный дух	Открытость
Умение убедить	Социальное взаимодействие с коллегами	Чуткость
Техника речи и руководства	Сотрудничество	Щедрость
Стиль речи и письма	Взаимодействующий стиль руководства	Гуманность
Способность вести переговоры		
Межкультурная компетенция		
Иностранные языки		
Профессиональные факторы		
Ориентированность на работу	Методы работы	Воодушевление
Эффективность	Точность выполнения работ	Профессиональное отношение
Действия	Мышление	Идентификация
Ориентированность на результат	Предпринимательское мышление	Способность к новаторству
Ориентированность на цель	Системное мышление	
Предпринимательская деятельность	Компетенция в решении проблем	
Менеджмент администрирования	Профессиональные знания	
Примечание. Данные ключевые качества были выделены в рамках проекта, поддерживаемого ЕС, в университете г. Трира.		



**Комментарий.**

Таблица 10 дана для ознакомления и показывает возможное многообразие критериев для оценки работы управленца — руководителей высшего звена и менеджеров проектов. *Как составить из них единое целое, в общую картину, легкую для понимания?* Ведь такое детальное, но далеко не полное (!) описание может составить опытный кадровик. Начинаящий же менеджер или специалист в HR в них запутается, не расшифрует, переиначит, не найдя внутренней логики (шифра, ключа, кода) их построения. А логика здесь есть. Отчасти ответить на этот вопрос мы постараемся в следующей главе.

Здесь же приведем пример попроще.

**Пример 5**

В одном из подразделений крупнейшей нефтедобывающей компании России несколько лет назад была проведена экспертная оценка руководителей из числа резерва на топ-позиции. Службой персонала были выделены следующие качества сотрудников:

- инициативность;
- адаптивность;
- поведенческая гибкость;
- организаторские способности;
- мотивация к достижениям;
- способности к ведению переговоров;
- взаимодействие с людьми;
- нестандартность мышления;
- способность принимать решения;
- руководство группой;
- динамичность мышления;
- способность формулировать свои мысли;
- ориентация на конкретный результат.

Оценка проводилась по семибалльной шкале. «1» — качество не проявлено, «4» — средний балл, «7» — качество проявляется ярко и т. п.

С нашей точки зрения, критерии неравноценные, неравнозначные. Можно предложить их иную логическую структуру (здесь мы не вводим новые критерии, а лишь работаем с имеющимися):

Глава 2. Идеальное

- организатор (командой)
- способности
- ориентация
- мотивация
- взаимодействие
- задача — пове
- способности к
- развитость
- свои мысли
- динамично

**Устранение  
персонало**

Главным прич  
водителя и подч  
между бюрократ  
действий, творч  
На конфликт  
чиненными при  
В звене «руковод  
фликт, и наибо  
ный руководит  
конфликтов, хо  
взаимных интер  
но быть «тихо  
ношений по ст  
между ними со  
го или — реже  
С некоторой  
ликов между  
субъективные,  
концентрации  
ния условий д



- организаторские способности, подзадача — руководство группой (командой);
- способность принимать решения;
- ориентация на конкретный результат;
- мотивация к достижениям и инициативность;
- взаимодействие с людьми (хорошие деловые отношения), подзадача — поведенческая гибкость и адаптивность, подзадача — способности к ведению переговоров;
- развитость мышления, подзадача — способность формулировать свои мысли, подзадача — нестандартность мышления, подзадача — динамичность мышления.

## Устранение конфликтов в управлении персоналом

Главным причиной противостояния во взаимодействиях руководителя и подчиненного являются неразрешимые противоречия между бюрократией управления и потребностью человека в свободе действий, творчестве и самовыражении.

На конфликты «по вертикали», между руководителями и подчиненными приходится до 80 % всех конфликтов в коллективах. В звене «руководитель — подчиненный» заложен естественный конфликт, и наиболее конфликтен участок вертикали «непосредственный руководитель — подчиненный» — до 50 % «вертикальных» конфликтов, хотя на первый взгляд, исходя из здравого смысла и взаимных интересов этих двух сторон, казалось бы, здесь все должно быть «тихо и спокойно». Чем более близки эти два субъекта отношений по статусу, служебному положению, тем более велико между ними соперничество и, следовательно, присутствие скрытого или — реже — открытого конфликта.

С некоторой условностью мы можем разделить причины конфликтов между руководителем и подчиненным на объективные и субъективные, помня, что это деление необходимо для ухода от концентрации на личностях и перехода в область формулирования условий для совместного решения конкретных задач.



### Парные взаимозависимые объективные и субъективные причины конфликта

#### Объективные:

- необходимость субординации (создающая внутреннее напряжение) — постоянного поддержания определенного статуса (руководителя или подчиненного);
- отсутствие необходимых для работы ресурсов: времени, материальных, информационных и людских и др.;
- отсутствие достойной системы принятия решений в организации;
- кадровая политика, направленная на использование самой дешевой рабочей силы;
- отсутствие закрепленных за работниками должностных обязанностей;
- непродуманная эксплуатация энтузиазма работников;
- отсутствие у руководителей интереса по отношению к работникам и друг к другу;
- недостаточная оценка качественно выполненной работы;
- отсутствие четких правил взаимодействия, кодексов поведения, рабочих инструкций и регламентов;
- недостатки организационной культуры поведения.

#### Субъективные:

- личностное самоутверждение за счет подчиненных или «недостойного» руководителя;
- неумение организовать свое рабочее время, согласовать задания с коллегами, распределить объемы работы между подчиненными, мобилизовать свои внутренние ресурсы;
- ошибочные, непродуманные решения;
- недостаточная подготовка руководителей или подчиненных;
- излишняя опека подчиненных или их «вялость»;
- неравномерное распределение нагрузки среди подчиненных и руководителей;

• плохое индивидуальное руководство

• грубость и жестокость;

• личное неприязнь

• личностная не

Субъективные при

тивными (организа

что-то в организа

жет (должен) решит

Также следует по

ные причины конф

ности данных или

организации взаим

в плохой организа

Приблизительно

сто из-за личного н

рон. Вспоминаются

#### Пример 6

Внутри торговой ком

с руководителем скла

чтобы отвлечь внима

ке и, таким образом,

кетинга (что и было

тельность», а к выста

#### Пример 7

Руководитель одне

паний никак не ме

лись даже самые

Ведь тогда ему бы

лодых сотрудники

работки из преж

Причины по

ности, но поч



- плохое индивидуальное стимулирование труда непосредственным руководителем;
- грубость и жесткость руководителя, нетактичность подчиненного;
- личное неприятие друг друга;
- личностная незрелость руководителя или подчиненного.

Субъективные причины конфликтов нужно компенсировать объективными (организационными) процедурами и процессами. Если же что-то в организации объективно работает плохо, руководитель может (должен) решить эту проблему, подключив к этому подчиненных.

Также следует помнить, что как субъективные, так и объективные причины конфликта могут крыться в отсутствии/недостаточности данных или поступлении искаженной информации, плохой организации взаимодействия между подразделениями и в целом в плохой организации труда.

Приблизительно в половине случаев конфликт разгорается не просто из-за личного неприятия, а из-за противоречий интересов сторон. Вспоминаются «забавные» ситуации.

### Пример 6

Внутри торговой компании руководитель отдела маркетинга договорился с руководителем склада о «запланированном конфликте между ними», чтобы отвлечь внимание руководства от подготовки к очередной выставке и, таким образом, привести к уменьшению объема работы отдела маркетинга (что и было достигнуто — в результате всех похвалили за «бдительность», а к выставке подготовились «легко и непринужденно»).

### Пример 7

Руководитель одного из подразделений продаж крупной торговой компании никак не мог подобрать сотрудников себе в отдел — не задерживались даже самые лучшие. Причина была проста и банальна — деньги. Ведь тогда ему бы пришлось работать с большим усердием и обучать молодых сотрудников, к которым почти автоматически «перекочевали» наработки из прежней клиентской базы.

Причины подавляющего большинства конфликтов лежат на поверхности, но почему-то никому нет дела до этих «золотых самородков».



## Значение конфликта

Начиная с отношений между животными, «миссия» конфликта — дать возможность выжить сильнейшему, дабы он продолжил род и мог защитить свое потомство. Но в организации соперничество может приобретать как конструктивный, так и обратный (деструктивный) характер. Сотрудников привлекают руководители и сослуживцы, которые внушают и обеспечивают им безопасность, свободу, дают возможность совершенствовать личностные и профессиональные качества.

Внимательный руководитель всегда выясняет интересы вновь поступающих на работу и задействует эту внутреннюю мотивирующую силу. Вспоминается разговор с моим первым представителем работодателя: «Так, значит, хочешь сделать диссертацию?» — «Да». — «Молодец. И у тебя ребенку 1 год». — «Да». «Тогда дам тебе пока оклад 120 рублей, а потом, когда начнешь писать диссертацию, повышу на 10 рублей, но имей в виду — будешь под полным началом и личным контролем у моего «зама», работать будешь по особому графику, так сказать, в элиту института войдешь». Хорошие были времена в 1987 году (по-своему, конечно).

Чаще всего конфликт «тлеет» или тщательно скрывается всеми сторонами, так что выявить и проработать его удастся не всем вышестоящим руководителям.

Самые распространенные узнаваемые признаки наличия скрытого межличностного конфликта между подчиненным и руководителем (или любыми другими «лицами»):

- скачкообразные переходы с «вы» на «ты», с имени на отчество;
- разговор на повышенных тонах;
- вялость при общении руководителя и подчиненного.

## Пример 8

Наш ситуационный пример.

**Женщина-руководитель 24 лет** разговаривает с подчиненным — доктором наук в возрасте **45 лет**.

**Руководитель:** «Мишенька, что-то у вас последнее время не ладится с работой».

Глава 2. Идеальное руко

Подчиненный: (неми  
улыбка на лице, ску  
не могли бы вы конкр

Руководитель: (стар  
ная) «Вам должно

Подчиненный: («взр  
причина нашего разго

Если удастся расп  
сторонам объяснить  
рез постепенное сбли  
крытым противостоя  
развиваться и сделат

## Пример 9

Михаил Игнатьевич  
нашего общения — бу  
или только по имени.

Татьяна Эвереттовна

М. И.: Так как мое п

Т. Э.: Я подумаю, но

М. И.: Пожалуйста, м

нее, мне точно, и я см

Т. Э.: Вы меня обвин

М. И.: Нет. Такова м

ниях.

Т. Э.: Я тоже. Прин

## Развитие конфл

Как и в каждом ви  
ников конфликта м

веденческие групп

Две «личности»,

турирующая лично

Конфликтная ли

идет на конфли

общения и вы

не хочет этого



**Подчиненный:** (немного насупившись, смотря в пол; натянутая улыбка на лице, скулы сжаты) «Татьяна Эвереттовна, я стараюсь... не могли бы вы конкретизировать ваш вопрос?»

**Руководитель:** (стараясь говорить мягко, но интонация укоризненная) «Вам должно быть и так ясно, вы же доктор наук...» (пауза).

**Подчиненный:** («взрывается») «Все-таки хотелось бы знать, в чем причина нашего разговора».

Если удастся распознать скрытый конфликт и дать возможность сторонам объясниться в конструктивном режиме переговоров (через постепенное сближение позиций сторон), он не становится открытым противостоянием, а его участники получают возможность развиваться и сделать карьеру в компании.

### Пример 9

**Михаил Игнатьевич:** Татьяна Эвереттовна, давайте выровняем края нашего общения — будем обращаться друг другу по имени и отчеству или только по имени.

**Татьяна Эвереттовна:** А что вас не устраивает, Мишенька?

**М. И.:** Так как мое предложение?

**Т. Э.:** Я подумаю, но не готова его принять.

**М. И.:** Пожалуйста, подумайте. Возможно, нам обоим будет комфортнее, мне точно, и я смогу больше концентрироваться на деле.

**Т. Э.:** Вы меня обвиняете?

**М. И.:** Нет. Такова моя особенность — хочу ясности в рабочих отношениях.

**Т. Э.:** Я тоже. Принимаю ваше предложение, Михаил Игнатьевич.

### Развитие конфликтующей личности

Как и в каждом высказывании есть истина и Истина, так и участников конфликта можно распределить на две концептуально-поведенческие группы.

Две «личности», два отношения к миру: конфликтная и структурирующая личности.

**Конфликтная личность (манипулятор):**

- идет на конфликт, «ищет» конфликта или специально избегает общения и выяснения отношений, так как не умеет или уже не хочет этого делать;



- ищет слабые места противника для нанесения удара или выжидает, пока он совершит самостоятельную ошибку;
- непостоянная «плавающая» самооценка: то низкая (заниженная), то высокая (завышенная) — не соответствует реальным успехам и промахам; либо устойчивая крайне завышенная или заниженная самооценка. «Затуманенная» самокритичность. Направленность на повышение самооценки за счет «побед» над другими;
- подстраивается под обстоятельства или стремится контролировать «все, всех и вся». Причины неудач видит во внешних обстоятельствах, других людях или в «невезении»;
- жизнь воспринимается как последовательность побед и поражений.

#### Структурирующая личность (актуализатор):

- делает все для разрешения конфликта с пользой для обеих сторон, минимизируя потери, не стараясь игнорировать интересы другой стороны и соблюдая свою выгоду, свои интересы; не стремится использовать слабости другой стороны в своих целях;
- в основном устойчивая, адекватная действительности самооценка и спокойная самокритичность; понимание относительности «побед и поражений», стремление к достижению целей. Наличие конфликтной ситуации не игнорируется, а учитывается и используется;
- организует себя и других для достижения целей компании, личного и профессионального роста;
- жизнь воспринимается как последовательная взаимосвязь личного и профессионального роста.

Как перейти из группы конфликтных личностей в группу структурирующих? Само наше решение еще не есть нужное состояние *уравновешенности, уверенности и действенности (работоспособности)*, но с него нужно начать. Вспоминается вопрос одного из слушателей семинара по разрешению конфликтных ситуаций: «А что я буду делать, если стану совершенным, это же скучно?» Хотелось ответить что-то вроде: «Нет предела совершенству человека», но одна из слушательниц меня опередила, и, на мой взгляд, ее ответ был бо-

лее удачным: «Я  
вопрос — скучно

К основным в  
ся экзистенциаль  
лень или суетливу  
ний конфликт «де  
ту с окружающим

• скоротечность  
«всякой ерун

• желание отди  
мость зарабо  
ровать на ры

Рецепт приведе  
кусственно, тогда

#### Роль командн

Если «в драке  
управленца буд

1. Предотврати  
всегда способ  
неравнодуши  
ствия (комму

2. Неконфликт  
го и дорогого  
ник, а только

3. Конфликт  
ленец до  
«менять  
не без уч

4. Управле  
будем ж  
• «Один  
вится  
ного



лее удачным: «Я же вот совершенна, но отвечаю же на ваш глупый вопрос — скучно может быть только тому, кому уже скучно».

К основным внутренним (внутриличностным) причинам относятся экзистенциальные дилеммы и рефлексия, порождающие апатию и лень или суетливую хаотичную видимость деятельности, — внутренний конфликт «делать или не делать и ради чего», ведущий к конфликту с окружающими, сослуживцами, руководством и подчиненными:

- скоротечность человеческой жизни, необходимость заниматься «всякой ерундой» — рутинной, бессмысленными делами и т. п.;
- желание отдыха, покоя и детской беззаботности — необходимость зарабатывать на жизнь свою, своих близких, конкурировать на рынке труда и т. п.

Рецепт приведен двумя абзацами выше: «Не веселите себя искусственно, тогда и грустить не придется».

### Роль командного лидера в конфликте

Если «в драке виноват тот, кто умнее», то стратагемы лидера и управленца будут звучать так.

1. Предотвратить конфликт способен только лидер. Пассивность всегда способствует нарастанию напряжения. Спокойствие и равнодушие лидера приводит к решению задачи взаимодействия (коммуникации) на организационном и личном уровнях.
2. Неконфликтное управление людьми сродни продаже элитного и дорогого продукта — купить его может не каждый сотрудник, а только хорошо подготовленный и мотивированный.
3. Конфликт неизбежен, как износ деталей автомобиля. Управленец должен вовремя производить «технический осмотр», «менять и модернизировать детали», и, крайне желательно, не без участия самих «деталей».
4. Управленец должен уметь сказать: «С сегодняшнего дня мы будем жить по-новому»:
  - «один за всех и все за одного». Каждый сотрудник становится центром финансовой прибыли компании и собственного благополучия;



- каждый выполняет ту работу, которую может сделать лучше других, и отвечает за качество, объемы и сроки;
- каждый может обратиться за помощью, если она необходима и целесообразна.

А теперь давайте решать, *как* мы это будем делать, — создадим правила, регламенты и инструкции для совместного пользования.

### Причины конфликта в неосознанности?

В большинстве случаев мы плохо реагируем на критику и любые негативные высказывания в свой адрес. Негатив может быть выражен для нас даже в одном слове, одной фразе — «нет», «не надо», «не так»: «Разве вы не любите оставаться на работе после шести вечера, когда все уходят и можно хорошенько обдумать все детали? Вы ошибаетесь, такое нельзя не любить» и т. п. Поэтому употреблять отрицания стоит, если нужно четко обозначить отказ и свою позицию или подчеркнуть частичное согласие (например, фразой «не совсем так, но по большинству вопросов я с вами согласен»). В других случаях желательно их заменять на конструктивные высказывания (табл. 11).

Формирование позитива на бессознательном уровне — психологическая основа внутреннего пиара компании и бесконфликтного руководства персоналом.

Таблица 11  
Конфликтогены и антиконфликтогены

Конфликтоген	Антиконфликтоген, позитивомотиватор
<b>Вербальный (словесный)</b>	
Вы плохо справились с заданием	Поделитесь своими секретами выполнения задания, и вы завоюете мое доверие
Хуже делает только «Петров»	Я вижу, что для вас важно получить от меня объективную оценку? Вы можете оценить работу своего коллеги Петрова? Давайте оценим ее вместе
Я вам последний раз повторяю!..	Как вы понимаете сейчас мои чувства и мою оценку вашей работы?



Конфликтоген	Антиконфликтоген, позитивомотиватор
Невербальный (несловесный, поведенческий)	
Поза угрозы: стоя, руки в бока, правая нога вперед, жесткий взгляд	Поза спокойного выслушивания: спокойно смотреть в глаза, тяжесть тела перемещается попеременно с одной ноги на другую, небольшой наклон головы то вправо, то влево, корпус немного подан вперед, руки располагаются произвольно
Поза оценщика: сидя, нога на ногу, туловище немного назад, прищуренный, недоверчивый, равнодушный взгляд	Поза эксперта: спокойное доброжелательное выражение глаз, четкий сконцентрированный взгляд (но не жесткий, а внимательный), ноги не скрещены, туловище подано чуть-чуть вперед

Любая формулировка задействует всю память, относящуюся хоть каким-либо образом к данной формулировке, и пробуждает эмоции и состояния, с нею связанные, но прежде всего она для нас «да» или «нет» (табл. 12).

Таблица 12

## Метод «смыслового действенного создания будущего»

Реакция на «да»	Реакция на «нет»
Свободная и открытая поза, свободное дыхание, удовлетворение, радость, улыбка	Учащенное дыхание, выброс адреналина, напряжение «перед схваткой», испуг, страх и агрессия
Творческое мышление, энтузиазм, заинтересованность, производительность труда	Медленное рутинное мышление, попытка воспроизводить узнаваемое, усредненное
Концентрация внимания на деле, задачах, работе в партнерстве с другими. Повышение самооценки	Концентрация на обиде, угрозе, обидчике, уход в себя, желание отомстить, реакция действием — скандал, конфликт, выяснение отношений

Скажите себе «да»: «Я буду решать задачи на максимуме своих способностей» вместо «Постараюсь не допускать ошибок». Если мы используем формулировку с отрицанием, то в лучшем случае мы сможем попытаться исправить ошибки и не допустить новых, но в себе мы ничего не изменим: «Наверное, я когда-



нибудь смогу исправить свои ошибки, но для этого мне нужно очень стараться и привлекать всевозможную помощь со стороны, искать интересных людей, способных научить меня «как», найти твердую опору внутри и вовне, — решаюсь — начну подобную новую жизнь с завтрашнего дня». Тогда мы всего лишь пытаемся перестраивать старое, «латать дыры», реконструировать уже созданное без нашего участия и сознательного намерения.

### Когда конфликт не нужен

Приведем описание конфликтной ситуации «Инициативный работник — занятый руководитель».

#### Пример 10

- Олег, ты дашь мне возможность стать руководителем подразделения и заработать компании денег и идеальную репутацию?
  - Конечно, как ты этого добьешься?
  - Вот подробный план на год вперед, здесь все расписано.
  - Почему ты об этом молчал?
  - Как... Ты же сам просил меня разработать план моих действий на полгода вперед две недели назад!
  - Да, но я имел в виду совсем другое.
  - Наверное, я не так понял.
  - Ну, хорошо, оставь план у меня, я посмотрю, когда будет время.
  - Олег, начинать надо прямо сейчас.
  - Совет директоров уже утвердил план.
  - Я же старался, хотел как лучше.
  - Не стараться надо, а слушать меня внимательно и понимать правильно. Все, иди, я занят.
- Подчиненный уходит.

*Что произошло? Ваши версии?*

Соглашусь с вашей версией, она наверняка правильная. Теперь, полностью учитывая вашу версию, рассмотрю, в свою очередь, так же, как и вы, проблему комплексно, в два этапа (табл. 13, 14).

### Этап 1. Сорти

В чем не прав Ол

Не поощряет инициативу  
похвалой. Пресекает  
Не направляет усилия  
реализацию планов

В чем

Дает информацию  
чтобы увидеть его р  
возможность интел  
мобилизации

### Этап 2. Под

А вот так мо  
фактная) бесед

#### Пример 11

- Привет, Олег!
- Привет, Миша!
- план работы.
- Точно, разработаю.
- Да, помню. О
- Оптимизация
- Прекрасно, по
- и найди пересеч
- есть к завтрашн
- сать это в виде п
- (Михаил кивает)
- будем четче кос
- Начало положен
- Я сегодня допоз



## Этап 1. Сортировка результатов.

Таблица 13  
Сортировка

В чем не прав Олег, руководитель	В чем не прав подчиненный (имени которого мы не узнали от Олега)
Не поощряет инициативу, хотя бы похвалой. Пресекает ее. Не направляет усилия подчиненного на реализацию плановых задач компании	Сразу начинает с просьбы о повышении. Не интересуется существующим планом развития компании. Не задает вопросов руководителю о том, «как ему усовершенствовать свою деятельность в дальнейшем»
В чем прав	В чем прав
Дает информацию подчиненному, чтобы увидеть его реакцию, возможность интеллектуальной мобилизации	Показывает свою активную позицию и подтверждает ее делом

## Этап 2. Подведение итогов.

А вот так могла бы быть построена конструктивная (бесконфликтная) беседа.

## Пример 11

- Привет, Олег!
- Привет, Миша! У тебя в руках объемная папка, похоже на годовой план работы.
- Точно, разработал по твоей просьбе.
- Да, помню. О чем здесь вкратце?
- Оптимизация работы подразделения на год.
- Прекрасно, посмотри план работ, утвержденный советом директоров, и найди пересечения, сделай для меня дополнения карандашом. Успей к завтрашнему дню? *(Михаил кивает.)* Еще: постарайся расписать это в виде прямых обязанностей сотрудников твоего подразделения *(Михаил кивает.)* Прекрасно, что ты проявляешь инициативу. Теперь будем четче координировать наши действия, чтобы не было дубляжа. Начало положено. Будут вопросы — звони по внутреннему телефону. Я сегодня допоздна.



— Спасибо, Олег! Я оставляю свою папку у тебя. Мог бы и ты тоже отметить то, что тебе понравится в моем плане оптимизации работы подразделения? Я откланиваюсь. Звонки будут, жди.

— Хорошо, Михаил, раз ты просишь, загляну в твою папку сегодня обязательно. Пока, Миш.

Таким образом, мы можем выделить две эффективные позиции общения (см. табл. 14).

Таблица 14  
Две эффективные позиции общения

Позиция некритического констатирования	Позиция обязательного высказывания своего мнения, если оно не совпадает с мнениями других людей по существу (отсутствие «ложной скромности»)
<p>Не показывайте партнеру напрямую, что он заблуждается — не давите и не задавливайте своей правотой, задайте вопрос, который заставит его задуматься: «Как это сделать, чтобы получился вот такой результат?»</p> <p>Сообщите полезную информацию: «При оплате счета до завтра мы выиграем 500 долларов».</p> <p>Констатируйте неудачу позитивно: «Вот здесь у тебя не получилось так же хорошо, как в прошлый раз».</p> <p>Сочувствуйте, вместо назидания: «Это очень трудно, я понимаю, давайте придумаем что-то полезное...»</p>	<p>Присоединяйтесь к конструктиву в позициях других людей, но указываете на желаемую цель: «Я согласен, что невозможно сделать это идеально, поэтому нам требуется качество на уровне нашего рабочего стандарта».</p> <p>Не скрываете своего мнения по какому-либо вопросу. Высказываете его спокойно, без опасений и «не переходя на личности»: «Ваша позиция принимается, я думаю иначе только по следующим двум вопросам»</p>
<p>Если в процессе общения у вас возникло желание доказать свою правоту, остановитесь и подумайте, выиграют ли от этого интересы обеих сторон, дела и организации?</p>	<p>Когда критикуют мнение, которое вы разделяете, вас лично или ваш отдел, вашу компанию, вы не торопитесь возражать или что-либо опровергать, даете оппонентам высказаться до конца, уточняете детали, а далее высказываете объективную точку зрения на ситуацию, обязательно подчеркивая ценность личностей других людей и присоединяясь к конструктивным моментам в их позиции</p>

## Выводы

1. Успех должен...
2. Конфликт ст...

## Командная

Командная р...  
в сфере услуг и...  
на не только с...  
ность», напри...  
«...» или мето...  
Большинство...  
зрений или кон...  
командного тип...  
ной или рабоче...  
ностной, интел...  
принятия друг...  
та что обеспечи...  
тува при вып...  
строительство...  
жности, и ра...  
имеет значение



## Выводы

1. Успех должен быть основной целью всей деятельности компании. *Каждый сотрудник, каждая вакансия — центр прибыли*, и сотрудники сами контролируют свою территорию: для продвижения по службе и получения наград необходим только успех. Таким образом, важно сосредоточивать энергию на целях и не растрачивать ее на мелочи.

2. Конфликт становится не нужен в случае, если ваши коллеги, подчиненные, ваше руководство и вы сами создаете «внутреннюю зону развития» для себя самих и своей организации — тогда вас «подстегивают» в основном не внешние обстоятельства и начальство, акционеры, а собственные цели.

Этому можно учить сотрудников, и, надеюсь, эта глава поможет вам в замене неконструктивного конфликта созданием продуктивного рабочего напряжения в коллективе.

## Командная работа

Командная работа — одна из главных особенностей работы в сфере услуг и в торговле! Поэтому нам важно оценивать персонал не только с общих позиций, но и учитывать его «командность», например методом анкетирования и опроса «360 градусов» или методом социометрии.

Большинство продуктивных бизнес-идей (не просто идей, воззрений или концепций!) возникает и реализуется в группах людей командного типа. Команда, в отличие от обычной производственной или рабочей группы, характеризуется высокой степенью личностной, интеллектуальной и профессиональной согласованности, принятия друг друга и развивающей критики в отношении друг друга, что обеспечивает ей успех. Командная работа наиболее эффективна при выполнении заданий, имеющих техническую природу (строительство, производство) или с высокой степенью неопределенности, и работе со сложными проблемами, решение которых имеет значение для всех членов команды. В условиях рыночной



конкуренции и глобализации экономики почти любая крупная бизнес-организация находится в таких условиях.

Хорошо подобранная, слаженная, натренированная команда может сделать больше меньшими силами (**эффект синергии**) – результаты ее работы всегда превосходят качественно и количественно результаты разрозненной работы отдельных «бойцов».

Командой называют группу людей, взаимозаменяющих и взаимодополняющих друг друга в ходе достижения поставленных целей. Она выступает в качестве особой формы организации людей, основанной на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей команды и владеющих отработанными процедурами взаимодействия\*.

Постулаты командно-организационного бытия следующие.

1. Команда состоит из «самоуправленцев» – людей, способных управлять собой.

Смысл слова «управленец» однозначен: «правый человек» (поступающий правильно; правильный, правдивый человек – с него можно брать пример). В русском языке есть еще два неполных синонима «управленца» – «богатырь» и «богач». Оба синонима происходят от корня «Бог» («большой» – «превыше всех»). Другими словами, управленец – это человек, «у правды находящийся», «большой человек, человек с большой буквы», «ближе всех к идеалу, могуществу, величию и справедливости».

Управление и совместная работа начинается с самоуправления: каждый на своем месте самостоятельно делает все от него зависящее для достижения общих целей. Самоуправление складывается из нескольких основных блоков качеств управленца.

Личная организованность и самодисциплина:

- командная работоспособность, или просто способность к совместной работе с другими людьми;
- способность быть здоровым – поддерживать себя в нужной форме долгое время (иметь хорошее здоровье, беречь его);

\* Донцов А. И., Дубовская Е. М., Жуков Ю. М. Группа – коллектив – команда: Модели группового развития. – М.: Аспект Пресс, 2002. – С. 108.



- способность понимать, продвигать, расширять, переориентировать и фокусировать свои жизненные цели.

Слово «команда» можно заменить ее русским аналогом «дружина» («принимающие друг друга — дружащие люди»). Слово иностранного происхождения не отражает полностью специфику российского опыта совместной работы. Организация, организм состоит из органов, а дружина — из друзей. Каждый орган («сотрудник» — «с трудом», с общим трудом, «с другом», по аналогии с «знание» и «сознание» — с знанием) в отдельности служит общим или только своим собственным задачам. Каковы задачи отдельного человека, таковы и должны быть задачи отдельной организации (команды), они не должны слишком сильно расходиться. Организации, как и государство, должны обеспечить человеку счастливое и безбедное существование, правовую защиту, жилье, реализацию прав и свобод. Человек, вступающий в организацию, становится сотрудником, приобщается к общему труду. Подчеркнем: именно «вступающий», а не «поступающий на конвейер». Он выбирает организацию (команду, дружину), как выбирают политическую партию, страну проживания, близкого человека — происходит взаимное влияние.

В настоящей команде все играют и на свою личную, и на общую победу. Работа в команде очень важна. Она не позволяет сваливать вину на другого, но дает возможность развиваться.

## 2. Команда — единый организм.

И снова проведем аналогию с человеческим телом. На что способно тело нашей организации? Мы профессиональные спортсмены или любители? В каких видах спорта? В беге? На длинную, короткую или среднюю дистанцию? Куда или от кого бежим? Нужны ли нам жировые запасы? Страдаем ли мы от дистрофии или ожирения? Каким органам (сотрудникам, отделам) плохо, а какие недостаточно тренированы?

Все это напоминает известную поговорку: «Скажи, кукушка: сколько нам осталось жить?» Кто будет считать? Спрашивать ли кукушку во второй и третий раз, и кто будет ее спрашивать?

«Есть у нас команда или нет?» — на этот вопрос должен уметь отвечать каждый сотрудник, а не только руководитель, который



исходит из постулата: «Все, что делается в компании, должно быть мне известно, даже если я сам просил мне об этом не сообщать в случае положительного исхода». Степень индивидуальной осознанности и влияет на выполнение организацией своих задач — действуют ли все органы слаженно, в необходимом темпе и т. д.

Все члены команды — в какой-то мере «родственники» (их объединяет общая цель), а родственность предполагает взаимную критику, поддержку и общую деятельность. Ситуация, как в известной басне — «Лебедь рвется в облака, Рак пятится назад, а Щука тянет в воду», — здесь недопустима. В принципе, конечно, возможна ситуация «а воз и ныне там», но только в том случае, если стороны сами того желают (и нет опасности, что «воз» попросту скатится с обрыва).

3. В команде делегируется друг другу все, без чего невозможно обойтись.

Многое из того, что предпринимается управленцами, делается лишь с одной-единственной целью: усложнить работу подчиненных, занять их чем-то, дабы они «не скучали» на рабочих местах. Это делается частично и неосознанно, в силу желания загрузить подчиненных так же, как загружен (а на самом деле — перегружен) сам управленец. К нему, как правило, невозможно попасть в кабинет оперативно согласовать детали. Процветает систематический простой. Подчиненные упрашивают дать им больше полномочий, но наш «управленец» вместо этого придумывает для них дополнительные задачи и трудности.

Если руководитель всегда доступен, то он простаивает. Если недоступен — простаивают подчиненные. Выход: делегировать полномочия подчиненным или взять себе заместителя. Но заместителю, увы, необходимо платить зарплату. И надо оценить, насколько он ее оправдает. Однако в любом случае грамотное делегирование полномочий выгодно во всех аспектах.

Объем прав должен быть равен объему обязанностей. Человек не должен отвечать за то, что не входит в зону его ответственности. Но верно и обратное: у него должна быть своя четкая зона ответственности, в пределах которой ему и делегируются полномочия.

Передача полномочий подчиненному не освобождает самого руководителя от ответственности перед вышестоящим руководите-

Глава 2. Идеальное руководство  
... или самим собой, сле  
вать процесс исполнения  
ным и ждать, пока они  
тотом. Руководитель в  
деятельность подчиненн  
обязанностей и задач.  
В команде ответствен  
компании невыгодно, н  
зают вопросы «уборки  
и рабочими склада».  
4 В команде админи  
Администраторы зани  
лением и контролем р  
способностью создавать  
ее развития. Лидер  
решим на основе анализ  
соодушевлять окружаю  
власти, поскольку так в  
ут потому что так ду  
видении, тщательно пр  
и по ночам, в уединен  
три «мозговом штур  
Единство команды н  
человеке сочетаются та  
тка (мыслителя) и чел  
общичного представи  
та («проницательно  
ать всеми этими важ  
гу воспитания у каж  
объединившись с люде  
их, он сможет полнос  
...м, постепенно осва  
При командной раб  
...ных ошибок:  
... существующего а  
одного из членов  
... иальным (лично



лем или самим собой, следовательно, ему необходимо контролировать процесс исполнения, а не просто все перепоручить подчиненным и ждать, пока они завершат работу с тем или иным результатом. Руководитель в командной терминологии «обслуживает деятельность подчиненных», контролируя исполнение ими своих обязанностей и задач.

В команде ответственность за работу несут рядовые сотрудники. Компании невыгодно, когда высокооплачиваемые менеджеры решают вопросы «уборки помещений» или «управления водителями и рабочими склада».

4. В команде администрирование входит в понятие лидерства.

Администраторы занимаются анализом, планированием, распределением и контролем ресурсов организации. Лидеры же обладают способностью создавать образ будущего организации, направления ее развития. Лидеры обладают «видением будущего», формируемым на основе анализа настоящего и прошлого. Они способны воодушевлять окружающих, не используя формальных атрибутов власти, поскольку так в них заложено природой. Они многое могут, потому что так думают — убеждены в своих правах и своем видении, тщательно проверяемом и перепроверяемом, возможно и по ночам, в уединении, и затем — в кругу единомышленников и при «мозговом штурме».

Единство команды необходимо еще и потому, что редко в одном человеке сочетаются таланты лидера и администратора, или аналитика (мыслителя) и человека поступка (организатора, «мотора»), публичного представителя («переговорщика») и тонкого психолога («проницательного человека»). Не может один человек обладать всеми этими важными качествами. Но если от природы и в силу воспитания у каждого есть склонность к чему-то одному, то, объединившись с людьми, у которых есть навыки в других областях, он сможет полностью реализовать свой потенциал и быть успешным, постепенно осваивая и новые сферы деятельности.

При командной работе следует избегать следующих распространенных ошибок:

- существенного авторитарного доминирования над другими одним из членов по формальным (должностным) или неформальным (личностным) качествам;



- «огруппления» командного мышления («эффекта толпы»): все думают одинаково и не признают никакой, даже объективной, критики в свой адрес;
- деспотического (слишком жесткого) контроля команды над индивидом, ее членом — ограничение свободы творчества неоправданными догмами;
- попустительства и панибратства: «а нам все дозволено, раз мы избранные, позволим себе, любимым, все что угодно»;
- произвольной самоцензуры (самоуничтожения) во имя интересов большинства.

Прежде чем заниматься командообразованием, надо понять, не создадим ли мы в итоге псевдокоманду (очередное бюрократическое образование) и не эффективнее ли создавать **мобильные рабочие группы** вместо того чтобы внедрять в организации идеологию взаимной поддержки. Рамки рабочей группы позволяют действующим профессионалам и подразделениям самостоятельно и эффективно обмениваться необходимой информацией, предпринимать совместные действия, продвигать определенные проекты. А уже существующая псевдокоманда, наоборот, всегда стремится завуалировать свою неэффективность высокими идеалами и лозунгами об усилении командной работы, «борьбе с общим врагом». В результате организация терпит убытки или разоряется. Псевдокоманда — группа сотрудников, специалистов, управленцев, внутри которой нет заинтересованности в развитии необходимых навыков и умений, в достижении провозглашенных целей. Поэтому начинать нужно с организации рабочих и проектных групп, каждый член которых сам следит за качеством производимой продукции. И только потом, постепенно, переходить к созданию команды. Команда — максимальное удовлетворение потребности в саморазвитии, общественном и материальном процветании всех ее членов.

5. В команде проявляется эффект синергии — взаимоусиления. Если этого эффекта нет, значит, персонал подобран неверно либо сотрудники не желают — сознательно или из-за недопонимания — следовать групповым правилам работы или общепринятым нормам и т. п.



В командах, отличающихся высокой работоспособностью, первоначальные фазы занимают лишь незначительные промежутки времени. В группах же, которые медленно наращивают свой рабочий потенциал, «непродуктивные фазы» могут занимать большую часть времени существования команды.

Нормы, в качестве правил и положений, могут возникать следующим образом:

- категорические заявления со стороны одного или нескольких членов группы;
- критические случаи в групповом процессе;
- изменение первоначального поведения;
- перенос образцов поведения из прошлого.

Групповые нормы устанавливаются для того, чтобы облегчить и гарантировать выживание группы. Кроме того, они способствуют возможности предсказания поведения членов группы. Эти нормы являются образцом для поведения всех членов группы и в случае их соблюдения помогают уменьшить число конфликтных ситуаций. Нормы облегчают определение значимых для группы ценностей, что помогает поддерживать ее существование.

Польза, которую группа дает своим членам, состоит из множества факторов, воспринимаемых по-разному членами самой команды. Задача, которая ставится перед группой, может ощущаться в качестве особенного вызова, а принадлежность к группе, где царит взаимное уважение, возможно, будет иметь результатом повышение статуса личности.

Кроме этого, в группе высвобождаются эффекты синергии, за счет которых увеличивается продуктивность в сравнении с суммой отдельно взятых индивидуальных работ. Однако в соответствии с экспериментами, проводившимися Рингельманом, группы могут быть подвержены также и отрицательным эффектам синергии в том случае, если индивидуумы снижают свою продуктивность, с тем чтобы воспользоваться так называемым эффектом езды на подножке, извлекая преимущества из деятельности других членов команды<sup>\*</sup>.

## Особенности подбора членов команды

На практике команды (высокоэффективные объединения людей) могут становиться (формироваться) более успешными с годами или

<sup>\*</sup> Дитхелм Г. Управление проектами. Том 2: Особенности. — СПб.: Бизнес-пресса, 2004. — С. 33.



удачно сложиться по счастливой случайности. Но можно заранее подобрать людей, подходящих для командной работы, и научить их этому: ускорить процесс медленного и не всегда успешного «притирания» людей друг к другу.

Когда мы уже определили, какие специалисты под какие задачи нам нужны, мы начинаем оценивать кандидатов, первоначально соответствующих заданным критериям, с точки зрения возможности работать в команде — мы выясняем, относятся ли они к командному типу людей. Люди могут быть профессионалами, но не сработаться — не уметь работать в команде. Тогда мы будем учить их работать совместно: проводить тренинги, консультации, работать с лидерами команд и др. Но изначально важно подобрать наиболее подходящих сотрудников.

Отбор можно назвать критической характеристикой всего процесса командообразования, так как в случае наличия «дисфункциональных» членов команды практически невозможно изменить поведение этих людей или вывести их из нее, не нарушая связности целой команды\*.

Способность кандидатов работать в данной конкретной команде, состоящей из конкретных людей, лучше всего проверять методами ситуационно-поведенческого тестирования — создание условий, полностью приближенных к рабочим, например:

- совещание на заданную тему;
- групповая дискуссия;
- деловая игра по решению конкретной рабочей задачи;
- ролевые игры в парах и тройках и др.;
- совместное выступление с докладами по заданной тематике;
- игротехники: например, «подготовиться к путешествию на яхте с командой, меньшей по численности, чем число участников, — исключить лишних» и др.

\* Жуков Ю. М., Ерофеев А. К., Липатов С. А. и др. Методы практической социальной психологии: Диагностика. Консультирование. Тренинг. — М.: Аспект Пресс, 2004. — С. 232.

Глава 2 Идеальное руко  
Таким образом м  
выполнять поставле  
«ем» группе, но выпо  
ценностями работы и

- совпадение моти  
ми и ценностям
- соответствие вал  
в каждой коман  
министраторы,  
мер 10) — как и  
чтобы члены ко  
опытом, а не пр

### Пример 12

К примеру, интерес

Генератор идей (Plat

Исследователь ресурс

Координатор (Со-ог

Мотиватор (Shaper)

Аналитик (Monitor)

Вдохновитель коман

Реализатор (Implem

Контролер (Comple



Таким образом мы проверяем способность не только хорошо выполнять поставленные задачи в обычном коллективе или рабочей группе, но выполнять их в соответствии с командными особенностями работы в принципе и в данной команде в частности:

- совпадение мотивов и ценностей. Людям со схожими мотивами и ценностями в работе легче принимать друг друга;
- соответствие вашего опыта необходимым командным ролям — в каждой команде нужны генераторы идей, организаторы, администраторы, критики и другие типы сотрудников (см. пример 10) — как и при, например, «мозговом штурме». Важно, чтобы члены команды в жизни обладали подобным успешным опытом, а не просто заполняли пустующую ролевую нишу.

### Пример 12

К примеру, интересна классификация Белбина — девять командных ролей.

**Генератор идей (Plant):** креативный, одаренный богатым воображением, неортодоксальный. Решает сложные проблемы.

**Исследователь ресурсов (Resource investigator):** экстраверт, полон энтузиазма, коммуникабельный. Анализирует возможности. Развивает контакты.

**Координатор (Co-ordinator):** зрелый и уверенный в себе человек, хороший руководитель. Определяет общие цели, руководит процессом принятия решений, умело делегирует полномочия.

**Мотиватор (Shaper):** стимулирующий других и динамичный человек, не теряет самообладания в напряженной обстановке. Обладает напором и мужеством преодоления препятствий.

**Аналитик (Monitor evaluator):** благоразумный, стратегически мыслящий и проницательный. Рассматривает все варианты. Делает безошибочные выводы.

**Вдохновитель команды (Teamworker):** отзывчивый, спокойный, восприимчивый и дипломатичный человек. Умеет выслушать других, создает, предотвращает трения и успокаивает людей.

**Реализатор (Implementer):** дисциплинированный, надежный, предусмотрительный и квалифицированный. Претворяет идеи в практические дела.

**Контролер (Completer):** старательный, добросовестный, беспокойный. Ищет ошибки и упущения. Своевременно выполняет порученную ему работу.



**Специалист (Specialist):** Искренний, самостоятельный, преданный. Обладает редкими знаниями и навыками\*.

1. Умение играть разнообразные командные роли сознательно.
2. Схожесть или необходимое разнообразие личностно-индивидуальных различий. Может быть, вы меланхолик или «провидец» (по Юнгианской типологии Майерса и Бриггса), но вы можете компенсировать это другими проявлениями и успешно работать в команде, в которой «все такие же, как и вы», выполняя иные задачи.
3. Самое главное — удалось ли команде, группе, паре достичь позитивного, запланированного итога — договориться, найти решение, использовать информацию должным образом и т. п., — и благодаря кому персонально, и какими способами, и сколько времени и сил на это ушло:
  - кто был организатором или харизматическим лидером, все ли приняли это;
  - был один лидер, несколько или все были лидерами в определенной степени и в своей профессиональной области;
  - был ли скрытый организатор и чувствовал ли он себя комфортно, не будет ли он потом «тянуть одеяло только на себя»;
  - кто предлагал ценные, а кто ненужные идеи, как кто на это реагировал;
  - кто задавал самые интересные и нужные вопросы;
  - кто вел записи и направлял ход обсуждения и действий;
  - кто был в конструктивной оппозиции;
  - кто ушел в себя или вовсе удалился;
  - кто обиделся.

Словом, мы оцениваем и отдельных членов будущей команды и ее **успешность в целом**.

Если команда успешно проходит ситуационно-ролевые испытания, мы можем делать предварительный вывод о психологической совместимости ее членов — ее психологической стабильности. Психологическая стабильность является некоторым основанием для прогноза ее рыночной и творческой успешности (при наличии необходимого уровня профессионализма и мотивации).

В процессе ситуационно-ролевого тестирования происходит некоторое притирание будущих членов команды, что также можно отследить методами экспертного наблюдения и последующего интервью и анкетирования. **Эксперты** всегда готовятся заранее:

\* Классификация приводится по: Белбин Р. М. Типы ролей в командах менеджеров. — М.: НИРРО, 2003. — С. 36.



- они приходят к одинаковому пониманию критериев оценки и оцениваемых проявлений и качеств;
- учатся оценивать друг друга или специально приглашенных участников по балльной системе или в соответствии с определенной шкалой и быстро заполнять готовые бланки;
- вырабатывают навыки **наблюдения** за оцениваемыми кандидатами: терпение, сфокусированность на необходимых деталях (для каждого критерия свой набор деталей), отстраненность и внимательность и др.;
- вырабатывают навыки обсуждения полученных результатов для возможной их коррекции и недопущения ошибок.

Если при подборе управленческих и рабочих команд мы стремимся к однородности — сходству ценностей и мотивов, ставим командные цели, дополняем поведенческими моделями и стилями членов одной команды, то при создании творческих коллективов или команд стратегов возможно прямо противоположное. Тогда мы должны понимать: такую команду нужно сплавивать сознательно, и в первую очередь с помощью длительного направленного **тренинга командообразования**. Тогда она может дать максимальный творческо-поисковый эффект: если работники с разным опытом, личностными качествами объединяются для выполнения общей задачи, то они создают абсолютно новые продукты и подходы — при условии, что соблюдены все правила командной работы.



## Глава 3

# Прокачественные критерии оценки управляющих

### Целостность

Величайшая ошибка — думать, что человек всегда один и тот же. Человек никогда не бывает долго одним и тем же. Он постоянно изменяется; он редко остается неизменным даже в течение получаса. Мы думаем, что если человека зовут Иваном, он всегда будет Иваном: ничего подобного. Сейчас это Иван, через минуту — Петр, а еще через минуту Николай, Сергей, Матвей, Семен. А вы все еще думаете, что это Иван. Вы знаете, что Иван не может делать некоторых вещей, например, не в состоянии солгать. Затем вы обнаруживаете, что он солгал, и удивляетесь, как он мог это сделать. Однако Иван и впрямь не может лгать: солгал Николай. И когда появляется возможность, *Николай не в состоянии не лгать*. Вы удивитесь, обнаружив, какая толпа таких Иванов, Николаев и других лиц живет в одном человеке. Если вы научитесь наблюдать за ними, вам не нужно будет ходить в кинематограф\*.

#### Комментарий.

Конечно, это аллегория, в стиле Салтыкова-Щедрина, про «Ивана, Сергея, Николая» и т. п. Мы можем понимать под разными «личностями Гурджиева» следующее:

- разные желания, которым следует человек. Человек подвержен импульсам;
- разные мотивы, причины поступков, которые связаны с возникающими желаниями и целями человека, осознаваемыми и неосознаваемыми;
- различные формы отождествления одного человека с разными другими людьми.

\* Гурджиев Г. И. Вестник грядущего добра. — СПб.: Издательство Чернышева, 1993. — С. 164.



Для управленца в связи с этим важно свойство «целостность»:

- играть роль руководителя;
- четко следовать нужной роли. Но роль можно играть намеренно и/или слепо;
- в идеале: выбирать полезную роль;
- в идеале быть целостным — не зависеть от ролей — осознавать себя в степени, достаточной для успешной работы.

Осознанность вырабатывается в результате наблюдения за собой и констатации непрерывности происходящего. Без осознанности не достигается равновесия. «Глупец» только выглядит целостным, естественным — в нем явно чего-то не хватает для жизненного равновесия. «Глупец» — стремящийся к целостности человек — находится в начале общего пути развития управленца.

Мы наблюдаем и для подтверждения своих догадок, и для получения материала для исследования себя и других, и еще для точного понимания себя без угроз и поощрений в свой адрес, хотя без них нам бывает не по себе. Не по себе — и прекрасно!

Осознанность вырабатывается, если человек стремится к беспристрастности, честности. Можно быть честным перед собой\*, отвечая на вопросы:

- кто я для себя самого;
- кем я был;
- кем я стал;
- кем я могу быть;
- кем я буду.

Все познается в сравнении.

А подвержен ли импульсам наш оцениваемый управленец? Минуту назад он хотел бросить курить, а теперь снова берет сигарету.

- Способен ли он понять, как может «бросить курить» (изменить вредное свое поведение на полезное, стать примером для подражания и экспертом во «вредной» области — помогать

\* Вот еще один критерий для оценки управленца: честность перед собой.



другим *менять вредное на полезное*) *взрослая, зрелая, серьезная личность?*

- Воспримет ли он расставание со своими вредными привычками как *вызов* или провокацию? Может ли он спросить себя: «А *зачем мне эти желания, если я могу сосредоточиться на деле?*»
- Будет ли он суетиться, стараясь как можно раньше закончить работу — «побыстрей-побыстрей», чтобы потом предаться своим «тайным порокам», не задумываясь о последствиях?
- Понимает ли он, как сам побуждает себя к поиску неразвлекающих развлечений по телевизору и с друзьями из пивной рекламы про друзей?

В отношении *понятия целостности* вспомним теорию Курта Левина в изложении Холла и Линдсея (в их книге вы найдете и информацию о самом выдающемся психологе и о других психологических теориях личности).

Конечная цель всех психических процессов — вернуть человеку состояние равновесия. Эта цель может быть достигнута несколькими путями, в зависимости от того, какой процесс задействован...

Неравновесие определяется как состояние неравного напряжения в различных системах человека. Для простоты допустим, что одна из внутренних систем находится в состоянии повышенного напряжения, тогда как другие обладают низким уровнем напряжения. Один путь достижения равновесия — диффундирование напряжения системы по всем другим системам, пока не уравнивается напряжение во всей внутренней сфере. Если допустить, что при этом энергия из внутренней сферы не уходит, следствие такой диффузии — поднятие напряжения всей системы и увеличение давления на границе между внутренним слоем и перцептуально-моторным слоем. Допустим, этот процесс повторяется вновь и вновь; тогда результатом будет аккумуляция напряжения во внутренней сфере. О таком человеке говорят, что в нем высоко внутреннее напряжение. Когда граница внутреннего региона не в состоянии больше сопротивляться давлению, возникает внезапный прорыв энергии в моторную сферу, что приведет к возбужденному поведению. Так описываются ситуации припадков и приступов.

Если границы между внутренней системой и перцептуально-моторной областью явно проницаемы, энергия может разряжаться в беспокойной активности. Это — очень простой способ редукции напряжения, хорошо наблюдаемый в период младенчества. Напри-

Глава 3. Прогнозирование

мер, голубной ребенок

показывает помогает

Преобладающий локо-

ние подходящей локо-

мотория — та, кото-

створяющего цели. И

напряжения в силу о

он работу найдет. В

цели — средства пер-

ся для достижения и

турировать среду, и з

сложные и долговрем

ющий быть президент

средой, прежде чем д

биться успеха, остава

Напряжение мож

посредством замеща

потребности взаимоз

снимает напряжение

подробнее поговорим

Наконец, напряже

локомоцией. Челове

задачу или занимает

ное удовлетворение,

готовым набором гре

Комментарий.

Равновесие (целостно

дх «путей».

1 К нему стремится ч

Человек выбирает дей

из предшествующий оп

равновесия: повторение

на какой-то част

После каждого раз

на время целосте

на новую инф

на непонятного. Пр

К. Линдсей



мер, голодный ребенок становится беспокойным. Как говорят, беспокойство помогает выпустить пар.

Преобладающий способ возвращения равновесия — осуществление подходящей локомоции в психологической среде. Подходящая локомоция — та, которая приводит человека в регион объекта, удовлетворяющего цели. Например, если человек находится в состоянии напряжения в силу отсутствия работы, напряжение снизится, когда он работу найдет. В таких случаях перцептивные и моторные процессы — средства перехода к облегчению от напряжения. Разумеется, для достижения цели может оказаться необходимым переструктурировать среду, и это переструктурирование может предполагать сложные и долговременные когнитивные процессы. Человек, мечтающий быть президентом, может проводить годы в манипулировании средой, прежде чем достигнет успеха. Или же он может так и не добиться успеха, оставаясь в постоянном состоянии неравновесия.

Напряжение можно редуцировать и восстановить равновесие посредством замещающей локомоции. Это предполагает, что две потребности взаимозависят настолько, что удовлетворение одной снимает напряжение с другой потребностной системы. Об этом мы подробнее поговорим позже.

Наконец, напряжение можно редуцировать чисто воображаемой локомоцией. Человек, воображающий, что он выполнил сложную задачу или занимает выдающийся пост, получает своего рода шикарное удовлетворение, просто грезя об успехе. Мы обеспечены даже готовым набором грез — в виде романов, спектаклей, фильмов<sup>\*</sup>.

### Комментарий.

Равновесие (целостность) достигается совмещением, единством двух «путей».

1. К нему стремится человек в силу своей природы.

Человек выбирает действительно полезные для него цели, учитывая предшествующий опыт. Если нет сознательного выбора, то нет и равновесия: повторение рутинных действий накапливает «излишний вес на какой-то чаше весов», внутреннее напряжение, которое вырывается наружу в виде агрессии к себе и (или) окружающим.

Причем каждый раз равновесие человека (уравновешенный человек на время целостен) восстанавливается заново, с поправкой на усвоение новой информации, изменение условий, осмысление до того непонятного. При этом все прежние наработки учитываются

<sup>\*</sup> Холл К., Линдсей Г. Теории личности. — М.: Эксмо-Пресс, 1999. — С. 314–315.



и используются в готовом виде и/или бессознательно перерабатываются в зависимости от их полезности для настоящего и будущего, а также свободного выбора человека.

Соответственно, и уровень целостности может быть различным: у управленцев в разной степени развиты определенные личностные качества.

Соответственно рост, развитие, совершенствование мы определяем не как направленный рост «вверх» (к «свету»), а как объединение «низа и верха», рост «вверх, вниз, влево, вправо, вглубь...». Дерево растет во всех направлениях, и сам ствол прибавляет в объеме, и занимает оно уже больше места. Развиваясь, мы начинаем лучше понимать себя и окружающий нас мир. Это не значит, что мы становимся лучше или хуже, хотя если мы не стремимся стать лучше, то мы лишаемся возможности достичь «разумности» и осознать окружающий нас мир. А достигая «разумности», мы становимся целостными личностями.

Помните предыдущую цитату? «Мы обеспечены даже готовым набором грез — в виде романов, спектаклей, фильмов». Проиллюстрируем ее другой цитатой.

— Не сокровища так невыразимо привлекают меня, — говорил он себе самому, — жадность чужда моей душе: я мечтаю лишь о том, чтобы увидеть голубой цветок. Он неустанно занимает мои мысли, я не могу ни писать, ни думать о чем-либо другом. Я никогда не испытывал ничего подобного: точно все прежнее было сном, или точно я пронесся во сне в другой мир. В том мире, в котором я жил, никто бы не стал думать о цветах: а про такую особенную страсть к цветку я даже никогда и не слышал. Откуда, собственно, явился незнакомец? Никто из нас никогда не видал такого человека; не знаю, почему только я один был так потрясен его речами; другие тоже слушали его, но ни с кем не случилось того, что было со мной. Не могу даже объяснить словами свое странное состояние. Я часто ощущаю изумительную отраду, и только когда я не вполне ясно представляю себе цветок, на меня нападает глубокая тревога: этого никто не поймет и не может понять. Мне казалось бы, что я сошел с ума, если бы я не сознавал все в себе с такой ясностью; не мыслил бы так отчетливо; я точно все лучше знаю. Я слышал, что в древние времена животные, деревья и скалы разговаривали с людьми. У меня теперь такое чувство, точно они каждую минуту опять собираются заговорить, и я как бы ясно вижу, что они хотят мне сказать. Есть, вероятно, еще много слов, которых я не знаю: знай я их больше, я бы мог

Глава 3. Прочувственные  
лучше их постичь.  
таю думать под муз  
дреме и заснул. Ему  
неведомые места. О  
он видел странных з  
битв, то в диком см

### Комментарий.

Набор грез, сновиде  
делают нас целостными  
сте всю жизнь и при эт  
предстоит (или нет?)  
развиваться и таким обр  
Так, с точки зрения  
прошлого и начала  
ическом, чувственном  
представлены и у м

У современного че  
питания в период по  
роко распространен  
ни, работа психичес  
возраста почти полно  
ная, эмоциональная  
полняют и не коррек  
напротив, идут разн  
потому не имеют воз  
под словом «сознани  
совершенно заблужда  
Из-за отсутствия к  
раздельно сформиров  
дей в одной индивиду  
ляции от других част  
аوماتически, согла  
Эти три человека  
В этой Природы  
и, расте, одного че  
«жизнь», то есть  
и адис. Генрих



лучше их постичь. Прежде я любил танцевать, теперь я предпочитаю думать под музыку. — Юноша постепенно забылся в сладкой дреме и заснул. Ему приснилась сначала безграничная даль и дикие неведомые места. Он переплывал моря с непостижимой легкостью; он видел странных зверей; он жил с различными людьми, то среди битв, то в диком смятении, то в тихих селениях\*.

### Комментарий.

Набор грез, сновидения *на короткий промежуток времени* делают нас целостными. Так мы можем мечтать о своем совершенстве всю жизнь и при этом лгать себе. И все же (!) каждому человеку предстоит (или нет?) собрать «конструктор себя»: принять себя, развиваться и таким образом становиться целостностью.

Так, с точки зрения Гурджиева, мистического теоретика конца позапрошлого и начала прошлого века, человек нецелостен в физическом, чувственном и умственном плане. Эти идеи, естественно, представлены и у многих современных мыслителей.

У современного человека, отчасти из-за его ненормального воспитания в период подготовительного возраста, отчасти из-за широко распространенных ненормальных условий современной жизни, работа психических центров на протяжении ответственного возраста почти полностью разобщена, поэтому его интеллектуальная, эмоциональная и инстинктивно-двигательная функции не дополняют и не корректируют естественным образом друг друга, но, напротив, идут разными путями, которые редко пересекаются, и потому не имеют возможности получить то, что следует понимать под словом «сознание», относительно которого современные люди совершенно заблуждаются.

Из-за отсутствия координированного взаимодействия этих трех раздельно сформированных и независимо воспитанных частей психики современный человек представляет собой трех различных людей в одной индивидуальности; первый из них мыслит в полной изоляции от других частей, второй просто чувствует, а третий действует автоматически, согласно установленным или случайным рефлексам его органических функций.

Эти три человека в одном должны, в соответствии с предвидением Великой Природы, представлять, взятые совместно в ответственный возрасте, одного человека, каким он должен быть — «человека-безкавычек», то есть реального человека...

\* Новалис. Генрих фон Офтердинген. — СПб.: Евразия, 1995. — С. 11.



Это осознание разобщенной и конфликтующей деятельности центров или источников, которые должны представлять психику человека и, в то же время, полное отсутствие даже теоретического представления о необходимости воспитания, соответствующего этим отдельным, относительно независимым частям, не говоря уже о неспособности применить его практически, неизбежно должно привести к выводу, что человек не является господином самого себя.

Он не может стать господином самого себя, ибо не только не способен контролировать центры, которые должны функционировать в полном подчинении его сознанию, но даже не знает, какой из центров управляет всеми ими.

...Современный человек никогда не действует по собственному усмотрению, но лишь осуществляя действия, стимулируемые внешними побуждениями.

Современный человек не мыслит, но что-то мыслит за него; он не действует, но что-то действует через него; он не создает, но что-то создается через него; он не достигает, но что-то достигается через него.

У новорожденного ребенка эти три части психики можно сравнить с системой чистых граммофонных валиков, на которых со дня его появления на свет начинает записываться внешнее значение предметов и субъективное понимание их внутреннего смысла или ощущение результатов действий, происходящих как во внешнем, так и во внутреннем мире, уже формирующемся в нем; все это записывается в соответствии с соотношением между характером этих действий и характером различных систем, которые формируются в человеке\*.

### Комментарий.

Поражает пассивность многих людей. Их детское нежелание делать что-либо с собой. Жизнь так удивительна и скоротечна. Средний управленец же мучается своей трагедией — он вынужден нести ответственность за других. А чего ему хочется? Не нести ответственности, но быть управленцем (отсюда жесткость по отношению к подчиненным или уступчивость, мягкость). Мысли и желания у него не соответствуют друг другу. Он недосыпает и переедает («средний» управленец). Вот нам и Гурджиев. А он еще и курит! Здоровья и так осталось лет на десять, а мы еще и курим...

\* Гурджиев Г. И. Вестник грядущего добра. — СПб.: Издательство Чернышева, 1993. — С. 98-99.

Или пример с  
него звена. вых  
мя — телевизор.  
«хэви метал» и  
облавают красивы  
говоря по мобил  
Учеба в вузе уж  
иделяются считан  
Спрашивается:

1. Когда он ста
  2. А какие мен
  3. Почему род
- своему?

А эта ситуация

седей. В других

В то же время,

в себе только пр

мышление и выб

Из чего получа

гое, делаем трет

и душа сами по с

теоретической р

отсутствие проти

Отсюда вновь

доминантность

тметить: желател

тажены вместе в

е-де

Прокачества

Прокачества

способностей

деленной) п

смысловом

Конечно, комп

порядка

и профе



Или пример с подростком, юношей, будущим управленцем среднего звена, выходцем из хорошей семьи. Почти все свободное время — телевизор, MTV и сериалы. Оставшееся свободное время — «хэви метал» или иные «песни протеста» (хотя иногда мелодии бывают красивыми). Другой способ времяпрепровождения — разговоры по мобильному телефону, обмен музыкальными CD и т. п. Учеба в вузе уходит на второй план. Домашним обязанностям уделяются считанные секунды, и то, когда родители очень настаивают. Спрашивается:

1. Когда он станет менеджером — он изменится?
2. А какие менеджеры могут получиться из его родителей?
3. Почему родители не являются мудрыми руководителями чаду своему?

А эта ситуация повторяется чуть ли не в половине российских семей. В других — еще хуже. Есть, правда, и исключения.

В то же время, обретая опыт, будущие менеджеры смогут найти в себе только природу человека, подразумевающую два начала: мышление и выбор более полезных путей.

Из чего получается «Гурджиев»: мыслим одно, чувствуем другое, делаем третье. Или более общо: нет целостности — тело, ум и душа сами по себе. Или: играем в чувства, играем роли, думаем в теоретической рабочей плоскости, не до конца понимая себя как отсутствие противоречия между телом и умом.

Отсюда вновь выводим знакомые критерии оценки управленца: *гармоничность личности и целостность натуры*. Нам важно отметить: желательно, чтобы эти **прокачества** были хорошо представлены вместе в одном оцениваемом человеке, сотруднике, управленце.

**Прокачества** — понятие, термин, который мы ввели в данной главе. Прокачества могут использоваться для раскрытия компетенций, способностей, возможностей к осуществлению конкретной (определенной) профессиональной деятельности на *более глубоком, смысловом уровне*.

Конечно, компетенции можно описать и через качества первого и второго порядка (см. Приложение 2) или через выделение компетенций и профессионально важных качеств (см. Приложение 3).



и теперь еще и через **прокачества** (точнее, опираясь на прокачества). Важно помнить о своих целях: оценке управленцев и главной цели — **оценке результативности**.

Можно сказать, что прокачества и есть компетенции в прямом смысле слова. Это такие компетенции, которые обеспечивают выполнение целостных задач от «начала и до конца», и таким образом управленцы и личности функционируют (вообще и в частности — делают необходимое, выполняют свои функциональные обязанности и т. п.).

Прокачества на языке НЛП (нейролингвистического программирования) есть описания основ референтной структуры живого существа — «резерва переживаний, образующих собой историю жизни индивида».

Наиболее фундаментальное различие, предложенное для понимания различных карт, разрабатываемых нами для ориентации в мире, — это различие дискретных и аналоговых репрезентативных систем. Наиболее известной репрезентативной системой является система, на основе которой построена наша Мета-модель — система естественного языка. Наиболее часто упоминаемой аналоговой системой, аналоговой репрезентативной системой является положение тела и жесты. <...> Качество голоса — аналоговой системы — применяемое для передачи и выражения первичной дискретной системы, естественного языка — вот тот пункт, в котором эти два типа репрезентативных систем пересекаются между собой. Наиболее часто цитируемым примером смешанной системы являются сны, в которых присутствуют как дискретные, так и аналоговые репрезентации.

...Очень важно отдавать себе отчет в том, что полная языковая репрезентация — множество Глубинных Структур — сама является производной моделью или репрезентацией мира. За пределами полной языковой репрезентации находится то, что мы называем референтной структурой — наиболее полной репрезентативной системой данного индивида, резервом переживания, образующих собой историю жизни данного индивида. Эта наиболее полная модель — жизненный опыт человека — представляет собой референтную структуру не только для множества Глубинных Структур, но и для таких опытов, которые выступают в качестве референтных структур для других репрезентативных систем, как аналоговых, так и дискретных.

\* Гриндер Д., Бэндлер Р. Структура магии. — М.: Каас, 1995. — С. 35.



Гармоничность личности и целостность натуры соответствуют полноте взаимодействия между неосознанно приобретаемым опытом (на основе репрезентативной системы индивида, врожденной и развивающейся в течение жизни) и сознательностью личности. *Осознанность накапливается*, как в течение коротких промежутков времени, так и в течение жизни, если человек действует правильно. Действует правильно только думающий человек (тот, который думает о себе серьезно). Правильные действия (человек исключает ненужное, ложное, неправильное) приводят к правильной физиологии (не просто здоровому, а правильно мыслящему телу), а правильно мыслящая физиология приводит к осознанию.

В то же время идея развития имеет две стороны:

- опыт накапливается, что подтверждается и психофизиологией;
- мы почему-то всегда должны быть несовершенны — так нам кто-то внушил, чтобы управлять нами.

Психофизиология подтверждает одно из самых известных высказываний Гераклита: «Дважды нельзя войти в одну и ту же реку», и это внушает оптимизм и веру в возможность изменений в человеке и управленце. И как бы мы ни старались быть лучшими и иными, мы все равно обнаруживаем в себе детей, только постаревших и/или поумневших — ставших разумными.

Анализ активности системно специализированных нейронов показывает: как «мы никогда не имеем по-настоящему изолированные функциональные системы», то есть любой акт — одновременная реализация множества систем, так мы не имеем и изолированного извлечения множества систем, так мы не имеем и изолированного набора систем, чуждого из памяти (в «чистом виде») специфического набора систем, который соответствует данному акту. В связи с упоминавшимися ранее сложнейшими отношениями, которые существуют между элементами индивидуального опыта, и в зависимости от них, актуализация одного элемента «затрагивает» другие. Результат поведенческого акта достигается за счет актуализации множества связанных логикой межсистемных отношений элементов опыта, которые образовались при формировании разных актов. Процессам реализации одиночного акта поведения соответствует сложная и динамичная системная структура, представленная как системами, которые неизменно вовлекаются в его осуществление, так и системами, набор которых модифицируется от реализации к реализации данного акта, но которые неизменно вовлекаются в реализацию каких-либо других актов.



Модификация набора определяется невозможностью полного воспроизведения в повторных реализациях акта структуры межсистемных отношений. Даже простые акты являются «повторением без повторения». Каждый последующий акт отличается от предыдущего хотя бы уже потому, что ему предшествует большее количество реализованных актов, а следовательно, он может характеризоваться иным уровнем мотивации, степени автоматизированности и т. п. Кроме того, параметры полученного результата не «математически точно соответствуют заданным», но «всегда имеют множественный разброс около... предсказанного акцептором действия эталона». Таким образом, трансформационные процессы, в которых задается конкретная структура межсистемных отношений, не могут быть точной копией предыдущих\*.

## Спокойствие

Человеку, управленцу не надо стараться работать, как машина. Мы еще и чувствуем, и многие вещи «знаем» наверняка на уровне чувств — они помогают запоминать верные решения, положительный и отрицательный опыт (многое зависит от умения использовать отрицательный опыт с пользой для себя, учиться на ошибках).

Мы во многом становимся «машинами», потому что хотим достичь совершенства. Но когда мы ради достижения поставленных целей не прислушиваемся к голосу разума и сердца, мы теряем себя. Тогда нет чувств, покоя и важного для плодотворной работы *спокойствия, невозмутимости*.

*Спокойствие, целостность и уверенность — три «близнеца»*. Спокойствие — среднего рода, целостность и уверенность — женского. Большинство качеств в русском языке описывается словами среднего или женского рода. Средний род — объединяет в себе женское и мужское начала, а женский «говорит» об особых условиях для проявления описываемых качеств. Целостность — «женское», «мягкое», полное принятия себя — без мудрствования, лукавства, мятешности — *покой целостности* и постепенное не-

\* Психофизиология: Учебник для вузов / Под ред. Ю. А. Александрова. — СПб.: Питер, 2001. — С. 311.

существенное сущности  
ция выжидания, ха  
возможностей и огр  
Человек в опреде

няться, и поэтому  
плазмы, но воспри  
шие, незыблемые из  
чать постоянные фл  
ной. Твердость — п  
Покой предшеств

вращаемся в него.  
остается. Вы спрос  
Тогда и при жизни

Медитация — наб  
меченном, случивш  
осознавание, споко

Практиковаться не с  
Наблюдающий и  
не пишет сценарий.

мо отмечать то, что  
Сценарии будут п  
исходящего:

- «как я создаю с
- «как я скрываю
- казать другим, и
- «как я состою и
- «как я могу жи
- будучи готовым
- лей и использо
- «как я могу и чу
- аля ими» и т. п.
- Где лучше занима
- действует: в уединении,
- только в уединении,
- ствыкнете от людей



суетливое сущностное развитие («всему свой срок»), — не позиция выжидания, характерная для мужчин, а знание и понимание возможностей и ограничений, накладываемых временем.

Человек в определенном смысле «текуч», то есть способен меняться, и поэтому любопытен. Он представляет собой подобие плазмы, но воспринимает формы окружающего мира как застывшие, незыблемые из-за своей невнимательности. Мы можем замечать постоянные флуктуации «формы», лишь кажущейся постоянной. Твердость — понятие условное.

Покой предшествует смерти. Разве мы уходим из мира? Мы возвращаемся в него. После нашей смерти ничто не исчезает — все остается. Вы спросите: «Как, неужели после смерти ничего нет? Тогда и при жизни ничего нет». Но это не так. Все есть.

Медитация — наблюдение и размышление об «увиденном», отмеченном, случившемся; воспоминания о прошлом и будущем; осознание, спокойное восприятие, спокойное течение мысли. Практиковаться не обязательно, но может быть полезно.

Наблюдающий и размышляющий не готовит себя к чему-то, не пишет сценарий. Его задача — неожиданность. Ему необходимо отмечать то, что есть.

Сценарии будут потом, когда появится понимание себя и происходящего:

- «как я создаю образ успешного человека»;
- «как я скрываю свое напряжение и пользуюсь им, чтобы показать другим, как я опасен», «как я создаю образы страха»;
- «как я состою из запретов и не потому ли я человек»;
- «как я могу жить в непредсказуемом мире, не готовясь, но будучи готовым к неожиданному», «как я могу быть вне ролей и использовать их»;
- «как я могу и чувствовать, и использовать свои чувства, управляя ими» и т. п.

Где лучше заниматься медитацией? Большинство специалистов советует: в уединении. Но если вы будете заниматься медитацией только в уединении, то привыкнете к этому, к себе в одиночестве, и отвыкнете от людей и перестанете отождествлять себя с людьми.



Поэтому занимайтесь медитацией всюду, где находитесь, с естественной для себя регулярностью, когда вы имеете такую возможность: на площади — так на площади, в пещере — так в пещере, в офисе — так в офисе. Известно, что человек испытывает как потребность в уединении, так и потребность в общении.

Мы испытываем потребность в спокойном размышлении, успокоении, целостности. Зачем же пропускать то, что не только в нашем уме, но и составляет нашу сущность?

Ритм нужен спешащему. Если вы строите свою жизнь в соответствии с неким продуманным сценарием, то вам некуда спешить: вы действуете, убирая лишнее и таким образом *«создавая»* время.

Человек умеет то, что точно, хорошо, отлично знает. Мы становимся только тем, что читаем и пишем сами! И здесь, и во всех других ситуациях панибратский подход к себе недопустим, пока мы не становимся экспертами не из-за страха, а из-за любви к знанию.

Ничто не дает нам покоя в мире, если мы не находим мир с самими собой. Но все же в мире есть покой. Каждый человек, каждое поколение заново открывает (или не открывает) это знание для себя.

Мы забываем о «правильном» и «неправильном», когда не мешаем себе своими собственными размышлениями и умственными упражнениями — «тогда молоток ума не требует ящика гвоздей».

Дело в разуме: быть разумным — значит быть удовлетворенным почти всем (всем удовлетворяющим) и неудовлетворенным по-настоящему неудовлетворительным. Любую проблему человек способен решить с помощью одного только своего разума.

Мудрость — понятие относительное, но она необходима.

Спокойствие сопровождает всех удачливых людей, которые способны принимать верные управленческие решения и уверены в себе.

Сколько зубных щеток поместится внутри вашей головы?

**Быть открытым, но не легковерным.** Наша цель должна состоять в том, чтобы, подвергаясь различным убеждениям, мы не стали ни излишне доверчивыми, ни циничными. Некоторые считают, что поддаваться убеждению — значит проявлять слабость. К нам

взывают: «  
ному влиян  
ли сочетать  
нию с крит

Чтобы б  
ситься, что  
нас. Кажд  
в чем-то пр  
поучиться у  
свои знания

Чтобы н  
ся к резуль  
противляти  
принимать  
настроенн  
Прослуша  
ми, не огр  
на услыша  
ный анали  
будет боле

Комментар

Одно прока  
целостности ч  
ловек целостен  
от друга. Мы  
самом деле не  
нимание осно  
ловека, но и н

В данн  
обществе  
буждение  
возбужде  
рых наибо  
правильн  
мы... ког  
заданий,  
не являет



взывают: «Думайте сами!» Но что такое закрытость информационному влиянию? Добродетель или проявление фанатизма? Можно ли сочетать внимание к мнению окружающих и открытость их влиянию с критическим отношением к убеждающим призывам?

Чтобы быть открытым влиянию окружающих, мы можем согласиться, что любой встреченный нами человек в чем-то превосходит нас. Каждый человек, с которым я могу встретиться, имеет опыт, в чем-то превосходящий мой собственный, а потому мне есть чему поучиться у него. Общаясь с этим человеком, я надеюсь пополнить свои знания и одновременно поделиться с ним тем, что знаю сам.

Чтобы научиться критически мыслить, мы должны присмотреться к результатам изучения «инокуляции». Вы хотите научиться сопротивляться убеждению, но при этом не утратить способность воспринимать надежную информацию? Будьте активным и критически настроенным слушателем. Заставьте себя искать контраргументы. Прослушав речь политика, обсудите ее с друзьями. Иными словами, не ограничивайтесь только пассивным слушанием. Реагируйте на услышанное. Если сообщение не способно выдержать серьезный анализ, тем хуже для него. Если способно, его влияние на вас будет более продолжительным\*.

### Комментарий.

Одно прокачество (структурная единица психофизиологической целостности человека) «ведет» за собой все остальные, так как человек целостен, и нам только кажется, что качества автономны друг от друга. Мы живем логикой, или чувствами, или интуицией, а на самом деле не понимаем себя почти никогда. Это естественно: понимание основывается не только на личном опыте конкретного человека, но и на опыте предшествующих поколений.

В данном случае объяснение было получено благодаря одному общеизвестному принципу экспериментальной психологии: возбуждение всегда усиливает доминирующую реакцию. Усиление возбуждения благоприятствует решению простых задач, для которых наиболее вероятной, «доминирующей», реакцией является правильное решение. Люди быстрее разгадывают простые анаграммы... когда возбуждены. Когда же речь идет о выполнении сложных заданий, в которых правильный ответ не столь очевиден, а потому не является доминирующей тенденцией, чрезмерное возбуждение

\* Майерс Д. Социальная психология. — 7-е изд. — СПб.: Питер, 2005. — С. 332.



повышает вероятность *неправильного* решения. С решением более сложных анаграмм возбужденные люди справляются хуже, чем те, кто находится в спокойном состоянии. Способен ли этот принцип раскрыть тайну социальной фасилитации? Или разумнее согласиться с тем, что подтверждается многими данными, а именно: присутствие других возбуждает людей и делает их более энергичными... (Каждый из нас может припомнить, что перед аудиторией волнуется или чувствует себя более напряженно.) Если социальное возбуждение усиливает доминирующие реакции, оно должно *благоприятствовать выполнению легких заданий и мешать выполнению сложных*. В таком случае известные экспериментальные данные уже не кажутся противоречащими друг другу. Наматывание лески, решение простых примеров на умножение, как и выполнение заданий, связанных с едой, — все это простые действия, реакции на которые или хорошо усвоены, или даны нам от рождения (то есть доминируют). Нет ничего удивительного в том, что присутствие посторонних «подстегивает» нас. Усвоение нового материала, прохождение лабиринта или решение сложных математических задач — более трудные задания, правильные реакции на которые с самого начала совсем не так очевидны. В подобных ситуациях присутствие посторонних приводит к увеличению числа *неверных* ответов. В обоих случаях «работает» одно и то же общее правило: *возбуждение благоприятствует доминирующим реакциям*. Иными словами, то, что прежде воспринималось как результаты, противоречащие друг другу, теперь уже так не воспринимается.

### Комментарий.

Мы зависим от оценки окружающих, как естественной и точной, так и надуманной. Почему? Нам важно сохранить свое «я» в целостности. А сохранение своего «я» не что иное, как желание подольше оставаться ребенком: «я такой, я такая — горбатого могила исправит». Быть ребенком значит: просить у взрослого поддержки, требовать всевозможных благ у окружающих, взывать о помощи всякий раз, когда нужно (и возможно) действовать самостоятельно и т. п. Также это желание безусловной любви всех (это дает безопасность и безнаказанность), потребность в капризах, расслабленности и лени. И в этих желаниях — и плюсы, и минусы, и их единство.

\* Майерс Д. Социальная психология. — 7-е изд. — СПб.: Питер, 2005. — С. 336.

Взрослый ж  
со стороны мн  
рода (ребенок  
случаях он чув  
других, если кто  
мышление, спор  
шать и знать лю

На одном  
реорганизац  
ные причины  
лось в «терр  
водителей от

Усилия, пр  
намеренно пр  
ющиеся в на  
зываются явн  
далеко расход  
перцепции ста  
Вследствие эт  
вым конфлик  
особенно его  
попытки разр  
обстоятельства

Поэтому д  
тщательный ан  
дур, предназн  
Такие службы  
фликтов».

...Под конф  
лизированные  
проблем и разн  
грузку стандарт

Комментарий.

Многие люди ста  
Это попытка повзр  
коном и психологи

Глава 3. Прокачка  
Глава 3. Прокачка  
Глава 3. Прокачка



Взрослый же может принять отсутствие любви и признания со стороны многих людей. Для него существует понимание иного рода (ребенок обычно понимает, когда его принимают, в других случаях он чувствует только враждебность — свою и со стороны других, если кто-то не согласен с его точкой зрения) — через размышление, спор, в котором рождается истина, при стремлении слышать и знать людей и себя в том числе.

На одном предприятии высшее руководство задумало провести реорганизацию, чтобы устранить предполагаемые организационные причины конфликта. Однако тем самым руководство вмешалось в «территориальные споры» и «борьбу за власть» двух руководителей отделений и еще больше обострило конфликт.

Усилия, предпринятые для решения конфликта, часто непреднамеренно приводят к прямо противоположному результату. Имеющиеся в наличии «способы урегулирования конфликтов» оказываются явно недейственными, поскольку перцепции конфликта далеко расходятся. Вследствие дальнейшей эскалации конфликта эти перцепции становятся еще более односторонними и искаженными. Вследствие этого попытки решения конфликта сами приводят к новым конфликтным спорам. При диагностике течения конфликта, особенно его поворотных пунктов и критических эпизодов, эти попытки разрешения конфликта оказываются, при определенных обстоятельствах, эскалирующими факторами.

Поэтому для конфликтного диагноза очень важным является тщательный анализ существующих в организации органов и процедур, предназначенных для решения возникающих разногласий. Такие службы в организации мы называем «регуляторами конфликтов».

...Под конфликтными регуляторами мы понимаем институционализированные органы и методы, которые претендуют на решение проблем и разногласий, чтобы предотвратить парализацию и перегрузку стандартных органов и стандартных методов управления.

### Комментарий.

Многие люди становятся взрослыми, ожесточаясь и очерстваясь. Это попытка повзрослеть приводит к тому, что в умственном, духовном и психологическом плане они тем не менее по-прежнему

\* Глазл Ф. Конфликтменеджмент. Настольная книга руководителя и консультанта. — Калуга: Духовное познание, 2002. — С. 162.



остаются детьми. К сожалению, у человечества еще недостаточно знаний, чтобы этот переход всегда успешно завершался. Немногие становятся взрослыми не сразу, «рывком», а целенаправленно.

Руководство предприятиями грозило массовыми увольнениями с закрытием предприятий, перемещением производства, и даже остановило один небольшой завод. Обе стороны для подтверждения своих угроз демонстрировали весь свой силовой арсенал, как на больших маневрах. Обе стороны хотели казаться такими решительными и твердыми, чтобы в будущем противная сторона считалась с их угрозами, пытаясь, таким образом, запугать противника...

В основе угрожающего поведения лежит парадоксальное мышление. Применение угрозы имеет целью удержать противника от применения силы. Угрожающая партия исходит, большей частью, из того, что нужно продемонстрировать свою силу, чтобы эту силу не нужно было применять. Однако если хотят это запугивание сделать действенным, то угрожающий должен также предусмотреть санкции в случае нежелательной реакции противника. Поэтому стратегия угроз всегда исходит из возможности неблагоприятного исхода <...> вследствие этой «пессимистической антиципации» как раз и накликается та социальная действительность, которой хотели бы избежать, применяя стратегию угроз.

Иногда угроза служит только для того, чтобы приукрасить агрессивные намерения: чтобы напасть на противника и при этом не выглядеть в роли агрессора, иногда выдвигаются невыполнимые требования; если противник не выполняет эти требования, то «легитимируется нападение». Нападение расценивается как «карательная экспедиция», поскольку противник не выполнил требования. <...> Подвергающийся угрозе склонен к тому, чтобы воспринимать угрозу как алиби для агрессивных намерений угрожающего. <...> Подвергающийся угрозе антиципирует, со своей стороны, действия, которые угрожающий предусматривает, может быть, только на будущее. Подвергающаяся угрозам партия считает, что эти намерения можно распознать уже теперь. Она реагирует на эти свои собственные антиципации.

Угрожающая партия отдает себе отчет, что она подвергается определенному риску. Чтобы, по ее мнению, избежать силового столкновения, нужно угрожать санкциями с большим применением силы. Чтобы запугать противника и ввести его в заблуждение относительно своих возможностей, партии прибегают к «сверхугрозам»<sup>\*</sup>.

\* Глазл Ф. Конфликтменеджмент. Настольная книга руководителя и консультанта. — Калуга: Духовное познание, 2002. — С. 286.



**Комментарий.**

Беспокойство за себя («перевозбужденный» страх) — причина конфликтов и неудачных управленческих действий. Подчиненные не просто не всегда доверяют своим руководителям — часто они вообще им не доверяют и не знают, что от них ждать. Из-за этого же беспокоятся и их руководители — подчиненным же нельзя доверять. И в результате все в организации занимается только тем, что постоянно волнуются и беспокоятся, и не объединены никакой общей идеей (общим делом), не верят и не доверяют друг другу.

*Спокойствие* — внутреннее равновесие между напряженностью и расслабленностью, концентрацией и покоем, насыщенностью и внутренней «пустотой» человека, чувствами и мыслями, размышлениями и решениями, решениями и поступками...

Мы все знаем людей, которые имеют влияние, но которым мы не доверяем; их часто называют «политическими акулами» или «хищниками». Хотя такие люди быстро добиваются успеха, со временем преобладающее чувство недоверия к ним лишает их силы. Успешные руководители проекта не только должны быть влиятельными, но и должны осуществлять свое влияние так, чтобы вызывать доверие других людей.

Значение доверия можно видеть на примере его отсутствия. Представьте, как будут отличаться рабочие отношения, когда вы не доверяете другой стороне, или когда вы им доверяете. Когда люди не доверяют друг другу, они часто тратят огромное количество времени и энергии, пытаясь найти во всем скрытый смысл и обеспечить гарантии обещаниям. Они действуют весьма осторожно и не просто идут на сотрудничество.

И наоборот, доверие — это «смазка», которая поддерживает гладкое и эффективное взаимодействие. Когда вам доверяют, люди, как правило, воспринимают ваши действия и намерения в их истинном значении в неоднозначных ситуациях. <...> Когда существует доверие, люди меньше беспокоятся о том, оплатите ли вы им тем же; они предоставят вам больший кредит и будут более великодушны к условиям погашения кредита. Такая гибкость очень важна для руководителя проекта, особенно во время, когда организация переживает период изменений; неопределенности, когда по определению труднее установить «справедливый обменный курс». Доверие — очень тонкое понятие. Очень трудно четко объяснить, почему одни руководители проекта пользуются доверием, а другие — нет. Один из распространенных способов понять, что такое



доверие, — рассмотреть его как функцию характера и компетентности. Характер касается личных мотивов (то есть хочет он или она делать то, что правильно?), тогда как компетентность затрагивает мастерство, необходимое для реализации мотивов (то есть знает ли он или она, что нужно делать?)

...Основой высокоэффективных людей является этика характера, которая глубоко заложена в личных ценностях и принципах, таких как достоинство, умение служить, справедливость, стремление к правде и уважение. Одной из отличительных черт характера является постоянство. Когда люди руководствуются сводом определенных принципов, они, естественно, более предсказуемы, поскольку их действия согласуются с их принципами. Другой чертой характера является открытость. Когда люди имеют четкое представление о себе и о своих ценностях, они более восприимчивы к другим. Эта черта характера позволяет и помогает им добиваться консенсуса между разными людьми. И, наконец, еще одной чертой характера является чувство цели. Менеджерами, обладающими характером, движут не только личные амбиции, но и общее благо. Их больше всего беспокоит то, что будет лучше для организации и проекта, а не то, что будет лучше для них самих. Желание подчинить личные интересы более высокой цели способствует уважению, преданности и доверию других\*.

### Комментарий.

С точки зрения нашей интуиции способность справляться с противоречиями аналогична способности к творческому обучению и тесно связана со спокойствием личности. Поэтому мы согласны с тем, что не каждый может быть эффективным руководителем, руководителем проекта, управленческой команды и др.

Существуют ключевые особенности и способности, которые можно развить, чтобы успешно выполнять работу. Девять из этих особенностей перечислены ниже.

**1. Способность мыслить комплексно.** Руководители проектов должны иметь целостный, а не упрощенный подход к проекту. Вместо того, чтобы разбивать проект на отдельные части (планирование, бюджет) и управлять ими, системщик старается сосредоточить усилия на том, чтобы понять, как соответствующие факторы проекта взаимодействуют в совокупности и обеспечивают результат

\* Клиффорд Ф. Г., Эрик У. Л. Управление проектами: Практическое руководство. — М.: Дело и Сервис, 2003. — С. 318–319.



проекта. Ключом к успеху становится управление взаимодействием между различными частями проекта и проектом в целом.

**2. Личная целостность.** Прежде чем вы будете руководить и управлять другими, вы должны уметь руководить и управлять собой. Начните с четкого определения, кто вы, за что вы выступаете, как вы должны вести себя. Внутренняя сила дает душевную энергию выдерживать взлеты и падения во время осуществления проекта, и доверие к себе необходимо для поддержания доверия других.

**3. Предусмотрительность.** Хорошие руководители проекта принимают действия заранее, когда требуется преодоление незначительных проблем, прежде чем они превратятся в большие. Они проводят большую часть времени, решая проблемы в рамках своих полномочий и не занимаясь тем, что находится не в их компетенции. Руководители проекта не могут быть нытиками.

**4. Способность выдерживать стрессы.** Руководители проекта должны обладать силой воли. Напряженность, связанная с соблюдением сроков, технические неувязки, общение с разными, трудными, иногда даже упрямыми профессионалами может привести к серьезным стрессам. Люди отличаются по способности переносить стрессы. Физические упражнения, здоровая диета и поддержка семьи необходимы для того, чтобы выдерживать трудности управления проектом.

**5. Общая бизнес-перспектива.** Поскольку основная роль руководителя проекта заключается в объединении различных аспектов бизнеса и технических дисциплин, важно, чтобы у менеджера было общее понимание основ бизнеса и понимание взаимодействия функциональных дисциплин, приводящих к успеху в бизнесе.

**6. Умение передавать информацию.** Этот пункт входит во все списки, и не без основания. Руководители проекта должны уметь общаться с самыми разными людьми. Они должны уметь не только передать свои идеи наиболее доступным образом, но и быть хорошими слушателями, способными понять, что именно хотят сказать им другие.

**7. Эффективное управление временем.** Время — самый дефицитный ресурс у менеджера. Руководители проекта должны уметь правильно распределять свое время и быстро корректировать приоритеты. Они должны организовать свою работу так, чтобы никто не был обижен.

**8. Опытный политик.** Руководители проекта должны уметь эффективно работать с разными людьми и добиваться их поддержки и одобрения проекта. Они должны уметь показать достоинства своего проекта, не умаляя правды.

**9. Оптимизм.** Руководители проекта должны демонстрировать исполнительность и энергичность, отношение «будет сделано».



Они должны уметь находить положительные моменты в трудные дни и поддерживать положительное отношение людей к происходящему. Хорошее чувство юмора и веселое настроение часто больше всего помогают менеджеру.

Эти девять особенностей не охватывают всего, но они описывают те особенности, которыми обладают «звезды» в управлении проектом. И если у человека есть стремление к самосовершенствованию, то можно развить понимание и восприятие этих особенностей. У успешных руководителей проекта существует собственная «непрерывная программа совершенствования» всех упомянутых особенностей\*.

### Способность к творческому развитию

В целом считается, что управленцы, менеджеры должны обладать развитыми коммуникативными качествами — уметь общаться, быть социально и психологически компетентными.

Для этого им необходимо понимать себя и окружающих. Это подразумевает:

- 1) способность понимать самих себя. Это предполагает осознание собственных мотивов, возможностей в сфере общения, поведенческих привычек (паттернов);
- 2) способность понимать других людей. Это предполагает понимание потребностей, мотивов других людей, их особенностей поведения, используемых психологических защит;
- 3) способность понимать взаимоотношения людей. Это означает способность адекватно воспринимать ситуацию общения, складывающиеся в процессе общения отношения, осознавать собственное влияние на процесс общения, понимать причины возникающих трудностей;
- 4) способность прогнозировать межличностные ситуации. Это невозможно без развития всех вышеописанных способностей, а также требует знаний о помехах взаимопонимания и использования конструктивных коммуникативных приемов;

\* Клиффорд Ф. Г., Эрик У. А. Управление проектами: Практическое руководство. — М.: Дело и Сервис, 2003. — С. 322–323.



- 5) способность творчески подходить к своему обучению и обучению своих сотрудников.

Творчество возникает из принятия своих слабостей и сильных сторон, из умения соединять противоречия, расчленять монолиты верований и сложившихся точек зрения и многого другого.

Приведем отрывок из письма Амедео Модильяни своему другу Оскару Гилья.

Мы — извини меня за мы — имеем иные права, чем все другие, ибо имеем обязанности, отличные от обязанностей других, обязанности, которые выше — надо думать — произносимых ими речей и их морали...

Твой истинный долг — спасти свою мечту. Красота также имеет мучительные обязанности, требующие лучших сил души. Каждое преодоленное препятствие означает укрепление нашей воли, дает необходимое и освежающее обновление нашего вдохновения.

Свято преклоняйся — я это говорю тебе и себе — всему тому, что может возбудить и пробудить твой разум. Старайся вызвать, продлить эти радостные стимулы, потому что только они могут дать толчок твоему уму, привести его в состояние высшей творческой мощи. Именно за это мы должны бороться. Можем ли мы замкнуться в темный круг их узкой морали? Человек, который не умеет приложить свою энергию, чтобы дать волю новым стремлениям или уничтожить все то, что устарело и сгнило, — не человек, а буржуа, торгош, все, что хочешь.

Проведем небольшой «следственный эксперимент». Ниже приведены несколько афоризмов нобелевского лауреата по литературе за 1921 год, французского писателя Анатolia Франса (1844–1924).

Повествовательная история страдает всегда неточностью, но она есть портрет. Статистическая же история всегда будет лишь механическим оттиском.

Прекрасное воображение столь же необходимо историку, как и поэту, ибо без воображения нельзя ничего увидеть, нельзя ничего понять.

Прекрасный стих подобен смычку, проводимому по звучным фибрам нашего существа. Не свои — наши мысли заставляют поэта

Мастера Искусств об Искусстве. Том V, кн. 2. — М.: Искусство, 1968. — С. 240.



петь внутри нас. Повествуя нам о женщине, которую он любит, он восхитительно пробуждает у нас в душе нашу любовь и нашу скорбь. Он кудесник. Понимая его, мы становимся поэтами, как он.

Разум, если даже его притесняют и пренебрегают им, в конечном счете всегда одерживает верх, ибо жить без него невозможно.

Религии, подобно хамелеонам, окрашиваются в цвет почвы, на которой они живут.

Сколько бы мы ни говорили о пустоте жизни, иногда достаточно лишь одного цветка, чтобы нас разубедить.

Сколько стариков, столько различных родов старости. Есть старость сносная, есть невыносимая.

Творчество бедного дикаря мне ближе, чем творчество декадентов.

Только сердце способно оплодотворять свои мечты.

Труд — это душа гения, сердце таланта, он — внутренний огонь всякого таланта.

Тяготы старости — те же тяготы жизни, но лишь усиленные.

Тяжело, не будучи великим мудрецом, смотреть на то, как жизнь идет дальше, захлестывая тебя своим потоком. Поэту, сенатору и сапожнику одинаково трудно признать, что не он — конечная цель мироздания и смысл всего сущего.

У истины есть сила убеждения, которой не обладают ни ошибки, ни ложь.

У мира — две оси: любовь и голод. Любовь и голод — основа всего человеческого бытия.

Ученые весьма часто отличаются от нормальных смертных способностью восхищаться многословными и сложными заблуждениями\*.

Пожалуйста, внимательно прочтите их. Теперь ознакомьтесь с некоторыми афоризмами не менее известного лауреата той же премии, ирландского драматурга Бернарда Шоу.

Первая тюрьма, которую мне пришлось увидеть, несла на своем входе надпись: «Избегай делать зло, учись делать добро!» Но так как надпись находилась снаружи, арестанты не могли ее прочитать.

Интерес человека к миру — всегда только следствие переполнения его интересом к самому себе.

Дети всегда правы, называя нас взрослыми. Это единственная разница между нами и ними.

\* Афоризмы лауреатов Нобелевской премии по литературе / Сост. Андриевский А. П. — Мн.: Современный литератор, 2000. — С. 104–105.



Невозможно написать хорошую книгу, пока не напишешь несколько плохих.

Приличия — молчаливая форма конспирации неприличий.

Нет ничего серьезнее глубокого юмора.

Все автобиографии есть ложь.

Восхищаться сильной личностью и жить под каблуком у этой сильной личности — это разные вещи.

Мой способ шутить заключается в том, чтобы говорить правду.

Мой самый ценный совет: никогда не пользуйтесь советами (и этим тоже)!

Смех зрителей для меня ничто; каждый дурак может рассмешить. Я хочу видеть сквозь этот смех слезы.

Есть любовь сильнее, а мечты чудесней, чем у домашнего очага.

*Жизнь для меня не тающая свеча. Это что-то вроде чудесного факела, который попал мне в руки на минование, и я хочу заставить его пылать как можно ярче, прежде чем передать грядущим поколениям.*

Мы лишь тогда ощущаем прелесть родной речи, когда слышим ее под чужими небесами!

Мы не умеем пользоваться счастьем, если мы не насаждаем его, как не умеем пользоваться богатством, не заработав его.

Наказанием лжеца оказывается не то, что ему никто больше не верит, а то, что он сам никому больше не верит.

Научиться законам жизни — значит испытать целый ряд унижений, — все равно как обучаться катанию на коньках. Единственный выход — смеяться над собой вместе с зеваками.

Нельзя стать узким специалистом, не став, в строгом смысле, болваном.

Ненависть — месть труса за испытанный им страх.

Опасность всегда существует для тех, кто ее боится\*.

Сравним первый список афоризмов со вторым. У Франса каждый афоризм можно «перевернуть». Он представляет одну из возможных или одну из нескольких возможных точек зрения на предмет.

У Шоу же в каждом высказывании уже увязаны взаимные противоположности точек зрения, очень точно и емко, плюс к этому описан или «просматривается», угадывается объединяющий их

\* Афоризмы лауреатов Нобелевской премии по литературе / Сост. Андриевский А. П. — Мн.: Современный литератор, 2000. — С. 122-126.



смысл. Поэтому его афоризмы более ценны и «живучи»<sup>\*</sup>. И в этом соединении «полюсов» — больше правды, чем в отдельном частном опыте. Так один управленец может считать людей ленивыми, и потому следует линии жесткости, другой — трудолюбивыми, и — следует линии «вращения» талантов. Однако есть и те и другие.

Также мы выделили один афоризм курсивом. С одной стороны, автор противопоставляет «свечу» «пылающему факелу», с другой — он видит в «свече» потенциал развития до «факела». А развитие возможно только в случае приобретения знаний и чувственного опыта.

Постараемся перефразировать афоризмы Франса таким образом, чтобы смысл стал прямо противоположным, и создадим «комплексы афоризмов» в духе Бернарда Шоу.

Повествовательная история страдает всегда неточностью, но она есть портрет. Статистическая же история всегда будет лишь механическим оттиском.

«Перевертыш»: механический оттиск статистики рождает чувство сострадания к людям.

Прекрасное воображение столь же необходимо историку, как и поэту, ибо без воображения нельзя ничего увидеть, нельзя ничего понять.

«Перевертыш»: наше воображение играет с нами злую шутку, если мы не историки и поэты.

Прекрасный стих подобен смычку, проводимому по звучным фибрам нашего существа. Не свои — наши мысли заставляют поэта петь внутри нас. Повествуя нам о женщине, которую он любит, он восхитительно пробуждает у нас в душе нашу любовь и нашу скорбь. Он кудесник. Понимая его, мы становимся поэтами, как он.

«Перевертыш»: а вот здесь уже есть «перевертыш»!

Религии, подобно хамелеонам, окрашиваются в цвет почвы, на которой они живут.

<sup>\*</sup> Примеры парадоксальных высказываний см. также в Приложении 9.



«Перевертыш»: цвет почвы рождает религию хамелеонов и религию несогласных.

Сколько бы мы ни говорили о пустоте жизни, иногда достаточно лишь одного цветка, чтобы нас разубедить.

«Перевертыш»: здесь уже есть «перевертыш»!

Сколько стариков, столько различных родов старости. Есть старость сносная, есть невыносимая.

«Перевертыш»: если вы хотите, чтобы ваша старость была сносной, — работайте в молодости, но наслаждайтесь ей, как и старостью, пусть и невыносимой.

Творчество бедного дикаря мне ближе, чем творчество декадентов.

«Перевертыш»: декаденты — особая творческая разновидность подлинного творчества дикарей: дикарское творчество «красивого тупика».

Только сердце способно оплодотворять свои мечты.

«Перевертыш»: сердце, оплодотворяющее себя, не умеет мечтать.

Труд — это душа гения, сердце таланта, он — внутренний огонь всякого таланта.

«Перевертыш»: из огня таланта может родиться гений труда.

Тяготы старости — те же тяготы жизни, но лишь усиленные.

«Перевертыш»: старость лишена тягот, если она не в тягость.

Тяжело, не будучи великим мудрецом, смотреть на то, как жизнь идет дальше, захлестывая тебя своим потоком. Поэту, сенатору



и сапожнику одинаково трудно признать, что не он — конечная цель мироздания и смысл всего сущего.

«Перевертыш»: трудность признания явления — в самом явлении. Мы все одинаковы по-разному.

У истины есть сила убеждения, которой не обладают ни ошибки, ни ложь.

«Перевертыш»: ложь является частью истины и потому убедительна. Что мы выберем на этот раз?

У мира — две оси: любовь и голод. Любовь и голод — основа всего человеческого бытия.

«Перевертыш»: у мира нет осей развития, есть любовь и голод. Если же признать, что есть голод и любовь, — оси появляются.

Ученые весьма часто отличаются от нормальных смертных способностью восхищаться многословными и сложными заблуждениями.

«Перевертыш»: все восхищаются заблуждениями, вот только ученые, в отличие от нормальных людей, дают повод усомниться в «нормальности» своего многословья.

Действуя таким образом, «переворачивая» афоризмы, мы пытаемся понять себя и окружающий мир, осознать, куда нам следует двигаться в дальнейшем.

Следующий шаг: объединение личных смыслов в виде логических цепочек афоризмов, например, того же Анатоля Франса, в непротиворечивые высказывания понимающим себя человеком. В итоге мы получаем «смысловую внутренне непротиворечивую близость всего, несмотря на самостоятельное существование каждого смысла (фактически тоже афоризм) как нашего отдельного опыта».

Другими словами: человек, пытающийся себя понять («почему он считает тот или иной свой опыт верным?»), опровергает самого себя и находит противоположности во всем, объединяя их,

Глава 3. Прокачест

чтобы найти смь  
сти. Есть еще пу  
Возьмем всего  
са. Теперь свяже  
ственное и физич

Повествов  
есть портрет.  
ческим оттис

«Связка» ...Ст  
дующий афоризм

Прекрасно  
и поэту, ибо б  
понять.

«Связка». Вос  
ший афоризм).  
Для стиха важн  
(см. предыдущие

Прекрасны  
фибрам наше  
петь внутри на  
восхитительно  
Он кудесник.

«Связка». Без  
Тогда жить нево  
ризмы).

Разум, есл  
ном счете все

«Связка». По  
разума в любви  
или... (см. все ад



чтобы найти смысл. И таким путем «от ума» мы идем к целостности. Есть еще путь к целостности «от тела» и путь «от чувств».

Возьмем всего несколько случайно выбранных афоризмов Франса. Теперь свяжем их разнообразие в единое мыслительное, чувственное и физическое явление — человек.

Повествовательная история страдает всегда неточностью, но она есть портрет. Статистическая же история всегда будет лишь механическим оттиском.

«Связка» ...Страдает без воображения, необходимого... (см. следующий афоризм).

Прекрасное воображение столь же необходимо историку, как и поэту, ибо без воображения нельзя ничего увидеть, нельзя ничего понять.

«Связка». Воображение дополняет неточности (см. предыдущий афоризм).

Для стиха важно воображение, тогда он статистически значим (см. предыдущие и следующий афоризмы).

Прекрасный стих подобен смычку, проводимому по звучным фибрам нашего существа. Не свои — наши мысли заставляют поэта петь внутри нас. Повествуя нам о женщине, которую он любит, он восхитительно пробуждает у нас в душе нашу любовь и нашу скорбь. Он кудесник. Понимая его, мы становимся поэтами, как он.

«Связка». Без любви и скорби разум ограничен статистикой. Тогда жить невозможно, воображать невозможно (см. все афоризмы).

Разум, если даже его притесняют и пренебрегают им, в конечном счете всегда одерживает верх, ибо жить без него невозможно.

«Связка». Понять — быть историком своего воображения, поэтом разума в любви и скорби, играть смычком ума на скрипке души или... (см. все афоризмы).



Куда нас приведут подобные умственные упражнения? Их можно описать как внутренние основы системного анализа. Мы учим самих себя быть системными аналитиками, готовим себя и свой ум к системной (неслучайной, намеренно многосторонней) работе...

Подведем некоторые итоги по сути системного анализа.

1. Системный анализ связан с принятием оптимального решения из многих возможных альтернатив.

2. Каждая альтернатива оценивается с позиции длительной перспективы.

3. СА рассматривается как методология углубленного уяснения (понимания) и упорядочения (структуризации) проблемы.

4. В СА упор делается на разработку новых принципов научного мышления, учитывающих *взаимосвязь целого и противоречивые тенденции*. Более конкретно — систематически на всех этапах жизненного цикла любой ТС\* осуществляется сопоставление альтернатив, по возможности в количественной форме, на основе логической последовательности шагов.

5. Обостряется интуиция специалистов.

6. Применяется в первую очередь для решения стратегических проблем...

Новизна системного анализа заключается в том, что он рассматривает проблему в целом, с постоянным ударением на ясность анализа, на количественные методы и на выявление неопределенности. Новыми также являются схемы или модели, где связи не могут быть адекватно выражены с помощью математической модели.

Достоинство системного анализа состоит в том, что он позволяет систематически и эффективно сочетать *суждения и интуицию* экспертов в соответствующих областях.

Системный анализ должен рассматриваться не как противопоставление субъективным суждениям, а как структурная основа, которая обеспечивает использование суждений экспертов в разных областях для получения результатов, превосходящих любые индивидуальные суждения. Это его цель, и возможность этого он обеспечивает...

В качестве основного и наиболее ценного результата системного анализа признается не количественное определенное решение проблемы, а увеличение степени ее понимания и возможных путей решения у специалистов и экспертов, участвующих в исследовании проблемы, и, что особенно важно, *у ответственных лиц*, кото-

\* ТС — техническая система — множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определенную целостность, единство.

Помните о Гу  
ловека: «разоби  
вался особой м  
«сложные движ  
естественно, рас  
дачу Кристиан

Можно в  
работы внут

1. Внутре  
тельность. С  
блемы, возн

2. Тело н  
о движения  
действия. С  
жем увидети

3. Путь с  
мы начинае  
независимо

4. Внутр  
заняться сам  
чувством о  
постановко  
ственного с

5. Внутр  
для себя те:

- кто хот
- возмож
- кто хот
- правле
- кто хот
- и напо
- кто хот
- рить и
- кто хот
- ценно



рым предоставляется набор хорошо проработанных и оцененных альтернатив.

Помните о Гурджиеве? О его точке зрения на современного человека: «разобщенности ума, чувств и тела»? Гурджиев пользовался особой методикой соединения трех основ человека в одну: «сложные движения на координацию и самонаблюдение, потом, естественно, рассуждения». Подобным же образом решает эту задачу Кристиан Майер.

Можно выделить следующие аспекты, которые характерны для работы внутренней игры.

1. Внутренняя игра использует в своих целях физическую деятельность. С ее помощью она решает определенные вопросы и проблемы, возникающие в личной и профессиональной жизни.

2. Тело не врет, и, прежде всего, не врет тогда, когда речь идет о движениях, на которые разум не может оказывать никакого воздействия. Следовательно, тело служит зеркалом, в котором мы можем увидеть отражение своего внутреннего «Я».

3. Путь становится целью. И сам результат уже не столь важен, мы начинаем ощущать радость познания уже с первых мгновений, независимо от того, добились мы значительных результатов или же нет.

4. Внутренняя игра — это призыв, выраженный в игре, призыв заняться самим собой, своими мыслями, своими действиями, своим чувством ответственности, обращением к самому себе, заняться постановкой и достижением собственной цели и расширением собственного свободного пространства.

5. Внутренняя игра — это путь, который, прежде всего изберут для себя те:

- кто хотел бы жить и работать в гармонии со своим телом и его возможностями самовыражения;
- кто хотел бы заменить негативно влияющие стрессы целенаправленной энергией, дающей силу;
- кто хотел бы мобилизовать новые силы с помощью активного и наполненного жизненной энергией обучения;
- кто хотел бы осознать свои собственные ограничения, расширить и перешагнуть собственные границы;
- кто хотел бы открыть свой собственный потенциал и полноценно использовать его;



- кто пытается чередовать высокую производительность и эффективное восстановление сил.

В зависимости от выбранной темы могут быть использованы различные виды спорта, причем их можно изучить и применить на практике новым, простым способом. В центр внимания ставятся, прежде всего, не спортивные достижения, а освобождение, наблюдение за самим собой и не напряженная концентрированность. К тому же внутренняя игра способствует быстрому получению необходимых знаний.

Самым значительным требованием, к «учителям», а также к «ученикам» является следующее: при продвижении в познании методов воздействия внутренней игры необходимо отойти от каких-либо технических указаний. Вместо этого нужно направить свое внимание на расширение собственного восприятия. В настоящее время существует множество упражнений, идей, возможностей восприятия, которые значительно облегчают обучение различным видам спорта. Таким, как, например, катание на лыжах, игра в гольф, жонглирование, стрельба из лука, бросание бумеранга, плавание, а также развитие способностей в овладении игрой на музыкальных инструментах или даже составлении стихов. Обучение приносит не только массу удовольствия, оно протекает значительно быстрее, чем мы к тому привыкли. И обучение жонглированию за 20 минут является лишь одним из многочисленных...

Творческий руководитель постоянно учится, понимая ценность мгновений, дней и недель — время безвозвратно уходит, и он осознанно его использует в целях приобретения полезных для него и подчиненных знаний.

Каждый жонглирует так, как живет...

...Облегчать себе жизнь очень легко!

Последующими познаниями, которыми я овладел в процессе обучения жонглированию, были:

- жонглировать «тяжелыми» мячами легче, чем легкими платками;
- одно познание неизбежно ведет к следующему познанию;
- поиск легкости часто приводит к улыбке, хотя, или же, как раз тогда, когда ничего не удастся;
- если все получается очень быстро — это скучно, и тогда к тому же придется переходить к семи мячам;

\* Майер К. Свобода Внутреннего «Я». — Харьков: Гуманитарный Центр, 2004. — С. 126-128.

- эти пять
- шения,
- я подни
- жонглир
- и подви
- мы може
- для увле
- пять мяч
- я могу «
- кратить «
- жонглир
- это легко
- зачем ус
- легкости

Творческий ру  
источники сам  
бирательного об  
их людей и инт  
взаимодействие)

Вода кажется  
приятные ош

- Я соверш
- Я соверш
- Я отнош
- Я отнош
- Я обраш
- кожа, ко
- Я перени
- Я отдаю
- Я соедин
- Я плаву
- «Если не х
- Мудрость вну

Майер К. Св  
ж. 4. — С. 111-112.  
Там же, с. 10



- эти пять мячей приносят мне действительно приятные ощущения;
- я поднимаю свой взор. Помещение становится больше;
- жонглирование приводит к увеличению силы, выносливости и подвижности;
- мы можем бить этими мячами об стену;
- для увлекательного путешествия необходимо иметь всего лишь пять мячей и самому быть главным действующим лицом;
- я могу «оставить» жонглирование и свою цель и просто прекратить свои действия;
- жонглировать пятью мячами действительно легко! Вообще, если это легко, у нас всегда получается делать это. Таким образом, зачем усложнять себе путь достижения результата, достижения легкости?\*

Творческий руководитель ищет в своем восприятии и мышлении *источники самообогащения* знаниями и опытом (помимо избирательного обучения полезному опыту и знаниям любых других людей и интересующих его личностей, входящих с ним во взаимодействие).

Вода кажется мне легкой, сила сопротивления воды приносит мне приятные ощущения.

- Я совершаю плавательные движения как можно громче.
  - Я совершаю плавательные движения как можно тише.
  - Я отношусь к плаванию серьезно.
  - Я отношусь к плаванию легкомысленно.
  - Я обращаю внимание на то, какие ощущения дает мне моя кожа, когда вода скользит вдоль моего тела.
  - Я перенимаю себе энергию воды.
  - Я отдаю свое тепло воде.
  - Я соединяю воедино внутреннее и внешнее течение.
  - Я плаваю с улыбкой дельфина.
- «Если не хватает воздуха, нужно всплывать на поверхность воды».
- Мудрость внутренней игры\*\*.

\* Майер К. Свобода Внутреннего «Я». — Харьков: Гуманитарный Центр, 2004. — С. 111–112.

\*\* Там же, с. 187.



## Осознание тождественности себя другим

Если отбросить все лишнее в жизни — она покажется простой и красивой, и убеждать себя в этом вам не придется. Понимание тождественности себя другим — понимание того, что все люди такие же, как ты, несмотря на всю неповторимость каждого живого существа. Мир потому и существует, что *соединяет все возможные противоречия и потому целостен до сих пор.*

Следовательно, понимать и принимать тождественность себя другим, без ущерба для себя может:

- сильный человек;
- умный человек;
- добрый человек.

Или: тот, для кого *ущерб не в счет* — жертвовать собой, как жертвовали собой многие наши предки, чтобы сохранить свое потомство, чтобы выжил их род, община, народ. Необходимо понять, как можно противостояние (конфликт, назревающий конфликт) превратить во благо: представить различные точки зрения и выбрать лучшую из них либо выработать некий компромиссный вариант на их основе. И так далее.

Не лишенная недостатков групповая динамика помогает объяснить происхождение многих неудачных решений: ведь не секрет, что у семи нянек дитя без глаза. Тем не менее известно и другое: демократический стиль руководства и сплоченность группы, ощущающей себя «единой командой», обеспечивают принятие более удачных решений. Как говорится, одна голова — хорошо, а две — лучше.

...Предотвращение огруппленного мышления, включают немало эффективных групповых процедур:

- быть беспристрастными — не становиться ни на чью сторону;
- поощрять критическую оценку, назначать «адвоката дьявола»;
- периодически дробить группу на подгруппы, затем вновь объединяться и обсуждать разные точки зрения;
- приветствовать критику со стороны тех, кто не входит в группу, и соратников;

- прежде  
создать  
остающ

Зачем же мы  
и себя во власти  
пытка соединени

Если раз и  
ление неврот  
сти, *неполно*  
к цели богоп

Если же пр  
считает опред  
ценности «вв  
состояний м  
пятьдесят», с  
но более отч  
зальтации...

Если, как  
циента в указ  
ным для себя  
видуальный с  
чувство неп  
от ответст  
ливая вину на  
деть в его ма  
и безреиннос  
ляет невротик  
даемого напр  
я хочу описат  
всегда характе  
чтобы устано  
ступком или  
...Больной  
ствующем ему  
адаптироваться  
собой предста  
ществленные, л



- прежде чем приступить к реализации принятого решения, созвать совещание «последнего шанса» и вновь обсудить все остающиеся сомнения\*.

Зачем же мы стремимся к богоподобию? Зачем наделяем власть и себя во власти непогрешимостью? \*\* Вот как может выглядеть попытка соединения религиозного и психологического опыта.

Если раз и навсегда твердо усвоено, что любое душевное проявление невротика несет в себе две предпосылки — чувство незрелости, *неполноценности* и гипнотизирующее навязчивое стремление к цели *богоподобия*...

Если же придерживаться линий невротика, которые наша школа считает определяющими, нацеленных вследствие чувства неполноценности «вверх», то из-за двойственности обоих эмоциональных состояний мы получим постоянное «колебание», «пятьдесят на пятьдесят», состояние *бессильной экзальтации*, в котором обычно более отчетливо выражены либо черты *бессилия*, либо *экзальтации*...

Если, как уже говорилось, проследить жизненные линии пациента в указанном нами направлении и понять, как он характерным для себя образом (выражаясь проще: используя свой индивидуальный опыт и субъективные перспективы) усугубляет свое *чувство неполноценности*, но благодаря этому избавляется от ответственности, относя его к наследственности или взваливая вину на родителей или на другие факторы, если затем увидеть в его манерах и в его уловках *претензию на превосходство и безгрешность*, то всегда поражает то расстояние, которое отделяет невротика в *определенный момент его экспансии* от ожидаемого направления в его поведении. Чтобы лучше это показать, я хочу описать состоящий из четырех частей модус, для которого всегда характерно то, что пациент с уверенностью берется за дело, чтобы установить «*дистанцию*» между собой и ожидаемым поступком или решением.

...Больной как бы оказывается в *заколдованном круге*, препятствующем ему приблизиться к реальной жизни, увидеть настоящее, адаптироваться, испытать свои силы и ответить на вопрос, что он собой представляет. Производственные проблемы, экзамены, общественные, любовные и супружеские отношения, как только они

\* Майерс Д. Социальная психология. — 7-е изд. — СПб.: Питер, 2005. — С. 371.

\*\* См. также Приложение 10.



появляются в качестве жизненного вопроса, тут же становятся актуальным поводом для развития невроза...

### Комментарий.

Явно больным людям все вроде бы более ясно. Поэтому мы и приводим, разбираем эти отрывки. Итак, разве каждый управленец в какой-то мере не чувствует себя особенным, «отличным от других»? Многие говорят, что бизнес — своего рода «наркотик». Не поэтому ли? Или: почему мы считаем кого-то неудачниками? Обычно это люди, не справившиеся со своей неполноценностью, собственными комплексами, эмоциональностью и т. п.

Следовательно, единственный выход для управленца — приобрести опыт, благодаря которому он сможет принять и воспринять свое «величие и ничтожество». Тогда он, основываясь на собственном опыте, сможет сформулировать четыре равнозначные истины.

1. Я велик, так как велик.
2. Я велик, так как ничтожен.
3. Я ничтожен, так как велик.
4. Я ничтожен, так как ничтожен.

И в каждом из четырех «постулатов» есть та же истинность и относительность (банальность): ничтожность бывает разной, как и величие...

Мы в чем-то походим на невротиков (хотя далеко не каждый из нас на самом деле является невротиком): хочется побыстрее стать «великими», а потом уже можно расслабиться. Но чтобы не уйти совсем из мира управленческой работы в логические «миры идей» Платона, вернемся к оценке весьма частотной ситуации, процитировав еще один замечательный отрывок из Кристиана Майера.

То, чего не хватает, — так это выполнения очевидных действий, ощущения свободы в пределах организации, выступлений в защиту личной свободы и, таким образом, создания предпосылок для того,

\* Адлер А. Практика и теория индивидуальной психологии. — М.: Фонд «За экономическую грамотность», 1995. — С. 154-156.

чтобы выполня  
нять ее с удо  
осторожностью  
начеку, опасая  
ясь, все больш  
деятельностью

Зачастую у  
во время прос  
не только пере  
же проблемы и  
успешны!» —  
много усилий  
что подобное  
ные думали о с  
приносит возм  
ко проще, когда  
ями, но для эт  
гии», — так пол  
же высказывает  
шим требовани  
шего напряжен  
стрировать сво

Все это навод  
ском саду!» Хо  
всем иначе. Дет  
шиваться к лекц  
заинтересованно  
не стали дожид  
сказать свои мыс  
ния взрослых) не  
шевляет их в дей  
лишь потому, что  
ставить себе гру  
себя роль лидера  
статочного влия  
стали бы играть  
внимания, или  
в другом месте, с  
им. И если бы кто  
они должны делат  
просом, которые  
было бы «Почему  
вет, который удо  
они бы попросту  
происходит в



чтобы выполнять качественно свою работу, и, кроме того, выполнять ее с удовольствием. Но коллективный паралич и тактическая осторожность приводят к тому, что мы вынуждены постоянно быть начеку, опасаясь сделать что-нибудь не так и, в конце концов, теряясь, все больше утрачивая радость от занятия профессиональной деятельностью и даже радость жизни.

Зачастую участники семинаров бывают крайне потрясены, когда во время простого общения друг с другом выясняется, что другие не только переживают то же, что и они сами, но что у них одни и те же проблемы и страхи. «Значит, другие также не так совершенны и успешны!» — воскликнул удивленно менеджер, который прилагал много усилий для того, чтобы скрыть свои слабости. Он полагал, что подобное происходит только с ним, в то время как все остальные думали о себе то же самое. Какое освобождение и облегчение приносит возможность отказаться от подобных мыслей! «Насколько проще, когда не нужно постоянно следить за своими проявлениями, но для этого необходимо обладать большим запасом энергии», — так полагает один из участников наших семинаров. Другой же высказывает следующую мысль: «До этого момента самым большим требованием к себе и действием, которое требовало наибольшего напряжения, была необходимость быть сильным и демонстрировать свою силу».

Все это наводит на такую мысль: «Все происходит так, как в детском саду!» Хотя в настоящем детском саду все происходит совсем иначе. Дети никогда бы не стали, подавляя зевоту, прислушиваться к лекциям или докладам, и при этом изображать живую заинтересованность в предлагаемом материале. Дети никогда бы не стали дожидаться паузы, во время которой они могли бы высказать свои мысли по поводу услышанного. Дети (без принуждения взрослых) не делали бы ничего, что не привлекает и не воодушевляет их в действительности. Они играют (выполняют что-то) лишь потому, что они этого действительно хотят. Вы можете представить себе группу детей, один из которых принимает вдруг на себя роль лидера, не имея ни достаточной компетентности, ни достаточного влияния на других членов группы? Остальные просто стали бы играть дальше, не обращая на этого ребенка никакого внимания, или же, возможно, они стали бы играть где-нибудь в другом месте, если бы этот ребенок стал слишком уж докучать им. И если бы кто-то пришел к ним и начал бы рассказывать, что они должны делать, каких целей им следует достигать, первым вопросом, которые бы они задали в ответ на все эти предписания, было бы «Почему?». И если этот человек не смог бы дать им ответ, который удовлетворил бы их на 100 %, все, что он сказал, они бы попросту оставили без внимания. Таковы дети, и так все происходит в детском саду.



Поэтому речь идет о том, чтобы создать такой вот сад для взрослых. Организация же, которая обучается посредством игр, имеет в наличии необходимую свободу действий\*.

### Комментарий.

Создать «детсад для взрослых» — значит начать создавать команду. В команде же важно создать еще и *культуру ошибок*. Кроме того, команда — сообщество равноправных игроков, занимающих свои экспертные позиции в разных направлениях ее работы. Но не слишком ли мы углубляемся вновь в мир идеалов невротиков? А то еще, не приведи Господи, сами станем невротиками... В этом и сложность: использовать идеалы как эмоциональные (чувственные) подсказки, а затем разрушить их, чтобы проверить их на прочность.

Команда прогуманитарна — в большей степени ориентирована на людей, их развитие, нежели традиционные институты с жесткой иерархической структурой.

Интересный пример мы можем почерпнуть из учебника по менеджменту (МВА) Ричарда Л. Дафта.

Что представляет собой компания, единственной целью которой является обеспечение сбалансированной, здоровой, одухотворенной жизни? Таким вопросом задался Пол Эйкен, один из создателей преуспевающей высокотехнологичной компании с годовым доходом свыше \$100 млн. Работа значила для него все — и не оставляла времени ни на что другое. Поэтому П. Эйкен отказался от продолжения блистательной карьеры и занялся поисками ответа на свой вопрос.

В детстве П. Эйкен любил конструкторы «Lego», сборные модели и машинки. Это увлечение оказалось его спасением в рабочей жизни. «Мне кажется, люди в большинстве своем знают, чего хотят от жизни, и либо опускают руки, либо добиваются своего», — говорит П. Эйкен. Он знал, чего ему хочется: создать компанию — производителя детских игрушек. Но что еще важнее, ему хотелось создать новый тип компании, такой, в котором стратегические решения принимались бы во благо сотрудников. *Rokenbok Toy Co.* расположилась не в промышленной зоне, а в реконструированном здании старого склада, находящегося в сельской местности, прямо на берегу моря. «Соседями» предприятия оказались этнические

\* Майер К. Свобода Внутреннего «Я». — Харьков: Гуманитарный Центр, 2004. — С. 198-200.

Глава 3. Грехотворные  
ресторанчики, рынки  
реального мира  
и сотрудников Rokenbok  
компаний определяе  
добираться, но и бо

Организация труд  
Сотрудники могут с  
и во что одеваться  
дят за здоровьем и с  
женер Rokenbok То  
в игрушки своей фир  
работа во время игр  
ства сотрудников ра  
друзьями и соседям  
а не товары-однод  
имеющими высокие  
и интересность конст

За пять лет существ  
добились небывалог  
производителя игру  
похвалу и продаетс  
составил \$2,6 млн,  
в период расцвета вс  
поступали предложе  
ни один из них не у  
ли качество жизни

Конечно, П. Эйкен  
шая работа вносит  
Но тем Rokenbok  
после работы у ее с  
и на общение с сем  
ясняет П. Эйкен, —  
щества [хорошей р  
ные способности,  
Плюс к этому вы п  
комбинация, а?

Комментарий.  
Точему, собственн  
жизнь? Мы с этим н  
невротик уж дисбал  
Дафт Р. Менедж



ресторанчики, рынки, кафе и магазины старых книг. «Жизнь в центре реального мира» стала настоящим волшебством для П. Эйкена и сотрудников *Rokenbok Toy Co.* Они поняли, что расположение компании определяет не только транспорт, которым до нее нужно добираться, но и богатство жизни за пределами кабинетных стен.

Организация труда в *Rokenbok Toy Co.* тоже не совсем обычна. Сотрудники могут самостоятельно решать, в какое время работать и во что одеваться, лишь бы выполняли свои обязанности. Они следят за здоровьем и ставят семейную жизнь выше работы. Один инженер *Rokenbok Toy Co.* рассказывал, как, играя дома с сыном в игрушки своей фирмы, решил сразу несколько проблем. Что это: работа во время игры? Или игра во время работы? Для большинства сотрудников работа стала способом воссоединения с семьей, друзьями и соседями. «Мы стараемся делать классические вещи, а не товары-однодневки. Наша продукция наполнена ценностями, имеющими высокое персональное значение: качество, сложность и интересность конструкции, обучение. Ощущения замечательные».

За пять лет существования компании сотрудники *Rokenbok Toy Co.* добились небывалого результата: создали независимую компанию — производителя игрушек, продукция которой заслужила всяческую похвалу и продается все лучше и лучше (в 1997 г. объем продаж составил \$2,6 млн, в 1999 г. — уже \$10 млн). П. Эйкен знает, что в период расцвета всем без исключения менеджерам *Rokenbok Toy Co.* поступали предложения, сулившие золотые горы. Знает он и то, что ни один из них не ушел из компании. «Наши менеджеры предпочли качество жизни соблазну... богатства», — говорит он.

Конечно, П. Эйкен отдает себе отчет в том, что даже самая хорошая работа вносит определенный дисбаланс в человеческую жизнь. Но тем *Rokenbok Toy Co.* и отличается от других компаний, что после работы у ее сотрудников остаются силы и на занятия спортом, и на общение с семьей и друзьями, и на мечты. «Смотрите, — поясняет П. Эйкен, — в *Rokenbok Toy Co.* вы получаете все преимущества [хорошей работы]: возможность применять интеллектуальные способности, социальную работу, здоровую конкуренцию. Плюс к этому вы получаете качественную личную жизнь. Неплохая комбинация, а?»

### Комментарий.

Почему, собственно, хорошая работа должна вносить дисбаланс в жизнь? Мы с этим не согласны. Ведь тогда мы просто невротики. А невротик уж дисбаланс найдет непременно.

Дафт Р. Менеджмент. — М.: Питер, 2004. — С. 539–540.



Речь не идет, как в той известной фразе, о насилии: «расслабьтесь и получите удовольствие». Также мы не призываем никого все время носить с собой портативный зенитный комплекс. О чем же мы хотим сказать?

Существуют препятствия для мышления (*системного, целесообразного мышления*), создания команды (*человеческой экосистемы*), понимания себя и людей (*системы, объемно-детального понимания*) — своего руководства и подчиненных, то есть *понимания собственной тождественности другим и их тождественности себе\**.

Посмотрим, как о препятствиях для мышления и другого вышеозначенного рассуждают Кристина и Станислав Гроф, как нам думается, европейские представители созерцательной, буддийской традиции.

Быть может, вы уже заметили, что ум ведет себя гораздо хуже. Его не тренировали на протяжении десятилетий, на протяжении миллионов его мгновений, если не на протяжении многих жизней. И когда начинается процесс собирания ума, он оказывается очень трудным делом. Для него необходимо отказаться от нашей привычки постоянно блуждать в прошлом и будущем. Он также требует от нас готовности принимать те переживания, от которых мы обычно бежим прочь...

Практика работы с блокировками и препятствиями состоит в том, чтобы позволять им возникать и осознанно их наблюдать. Мы используем возможность непосредственно изучить свой гнев, страх и желания и научиться относиться к ним без отождествления с ними, без сопротивления им и без того, чтобы быть захваченными этими чувствами. А для этого требуется весьма основательная практика.

Для того чтобы работать с препятствиями, мы должны их четко идентифицировать. Первое из них — это *желание и хотение*. Второе — их противоположность, каковой является *отвращение*, — гнев и неприязнь, осуждение и страх — все те состояния, которые отталкивают переживания. Следующая пара — это *сонливость, оцепенение и апатия* или сопротивление переживаниям и их противоположность — *возбуждение и беспокойство* ума. Пятое — это *сомнение*, та часть ума, которая вырабатывает энергию и гнев, и нам нужно место, чтобы выражать ее. Нельзя ли нам использовать медитационный зал в определенное время дня, чтобы кричать и осво-

\* Смотрите также «Портрет "нового русского"» в главе 2, раздел *Ликвидация страха и стресса на работе*.

бождаться? По-  
нает нас отравл

...Гнев, страх  
мудрости, если  
они приходят в  
они приходят, о  
Если мы не зах  
наблюдали бы б

Когда мы при  
лая это внимате  
состояние ума, н  
сти не длятся бол  
ниться какими-т  
действительно вн  
мы действительно  
данно мы обнару  
теперь превратил  
превращается в з  
к себе, и она пре  
даем подавленнос  
ва в гнев. Если м  
меняется, и это  
и отсутствия необ

Сходным обра  
ство, человек наб  
ной чуткостью и  
сонливость, откр  
сти в сопротивлен  
исходит, что я кл  
пробудиться.

То же самое и  
отмечаете «беспо  
очень сильно, не  
умру. Я буду п  
и позволяете ем

Комментарий.  
Важно еще и пф  
живаем, понимаем

Гроф К., Гроф  
вися кризиса. — М.  
грядущей по



бождаться? Потому что, когда мы удерживаем ее в себе, она начинает нас отравлять.

- ...Гнев, страх, желание — все эти вещи могут быть источником мудрости, если их наблюдать, потому что, когда мы их наблюдаем, они приходят в соответствие с определенными условиями. И когда они приходят, они воздействуют на тело и ум определенным образом. Если мы не захвачены ими врасплох, мы можем наблюдать их, как наблюдали бы бурю, и тогда они, побыв некоторое время, уходят.

Когда мы приобретаем навык наблюдения этих препятствий, делая это внимательно и тщательно, мы обнаруживаем, что никакое состояние ума, никакая эмоция и никакое чувство в действительности не длятся более пятнадцати или тридцати секунд, прежде чем смениться какими-то другими. Но чтобы это заметить, нужно смотреть действительно внимательно. Мы могли испытывать гнев, и затем, если мы действительно его наблюдаем «гнев, гнев», совершенно неожиданно мы обнаруживаем или понимаем, что это больше не гнев, он теперь превратился в обиду. Обида остается какое-то время, а потом превращается в жалость к себе. Потом мы наблюдаем эту жалость к себе, и она превращается в подавленность, и мы немного наблюдаем подавленность, и она превращается в раздумья, а те затем — снова в гнев. Если мы смотрим на свой ум, мы видим, что он постоянно меняется, и это служит нам уроком непостоянства, подвижности и отсутствия необходимости в отождествлении.

Сходным образом, когда возникают сонливость или беспокойство, человек наблюдает за ними внимательным взором, с сердечной чуткостью и заботой. Важно давать им проявляться, наблюдать сонливость, открывать ее природу и видеть, не состоит ли она отчасти в сопротивлении, просто сидеть и говорить: «Что тут такое происходит, что я клонюсь ко сну?» Посмотрите, можете ли вы к этому пробудиться.

То же самое и с беспокойством. Если вы очень беспокойны, вы отмечаете «беспокойство, беспокойство», чувствуете его и, если оно очень сильно, позволяете себе сдаться и говорите: «Ладно, я просто умру. Я буду первым медитатором, кто умер от беспокойства», и позволяете ему охватить вас, и смотрите, что происходит\*.

### Комментарий.

Важно еще и проживание эмоций, чувств, — наблюдаем, проживаем, понимаем причинность возникновения — мыслим, таким

\* Гроф К., Гроф С. Духовный кризис: Когда преобразование личности становится кризисом. — М.: ООО «Издательство АСТ», Издательство Института транс-персональной психологии, Издательство К. Кравчука, 2003. — С. 228-232.



образом. Не отстраняемся от чувств, а понимаем субъективную природу оценки событий.

Приведем откровение одного из наших слушателей семинаров «по основам личностного роста».

### Пример 13

Я, к примеру, с детства не любил герань. Когда я увидел, как ее обожают другие, то не сразу понял, почему я ее не любил, точнее испытывал раздражение, глядя на нее (это тоже понял только в процессе наблюдения-размышления за собой). Оказывается я раздражался в связи с тем, что мне в детстве не нравился один человек, который разводил герань. Теперь я могу разглядывать герань с удовольствием — она красива. Я также могу смотреть «сквозь герань». Или она ничего во мне не вызывает. Я могу смотреть вглубь герани — разглядывать мельчайшие подробности ее строения: чешуйки на стебле, сетчатку лепестков.

У четы Грофов не прозвучало значение личности как свободной сущности и целостности, ее ценности. Они являются сторонниками восточной универсальной истины. И эту истину все же каждой личности важно открыть *самостоятельно*. К тому же различных видов «медитаций» очень много. И надо понять, какой поможет сейчас вам лично. Вот такой, какой описан выше, или какой-нибудь другой.

Каждый человек неповторим. Несмотря на схожесть отдельных людей и всеобщую тождественность друг другу, мы вряд ли можем увидеть в глазах любого другого «случайного» человека «внутренний взгляд», сущности своих знакомых и близких. Повторений нет! Каждая «человечная молекула» единична!

Особенно от управленца, менеджера требуется свободная индивидуальность — личность, достойная личности. А готовы ли мы как подчиненные сами являться достойными и неповторимыми в своей тождественности другим?\*

Идеи эти вечны, как и само человечество. Каждый человек, как *самоуправленец* и, таким образом, *возможный успешный управленец* (по самооценке и оценке других и общества), их возрождает и применяет вновь и вновь. Их правота доказана временем

\* См. также главу 1, раздел *Нужна ли психотерапия руководителю: работа без стресса*.

Глава 3. Прокачест  
(исторически),  
ций, обществ (с  
о них не в конт  
принято доказы  
от этого не меня

По самой  
стианское ца  
как и во  
личности в е  
зантийскому  
ками. Разви  
вершено за  
истории. Сб  
ликому, при  
европейское  
тий, как чело  
и т. д., без к  
ное соверше  
ское царство

Из чего рожда  
свобода совести  
вершенствовани  
тельность (пра  
в себя и выбор  
тельности и твор  
При проверке  
зуются тесты с  
гаемого набора

### Пример 14

Каким образом  
1. Посредстве  
гателя.

Данное вы  
Саломеев В.  
И. — М.: Со



(исторически), личными и общими усилиями команд, организаций, обществ (фактически, по итогам). Сейчас мы размышляем о них не в контексте религии и веры, потому что в наше время принято доказывать и объяснять истины самим себе. Однако суть от этого не меняется, а видоизменяется.

По самой идее христианства, как религии *богочеловеческой*, христианское царство должно состоять из свободных человеческих лиц, как и *во главе его* должно стоять такое лицо. Понятие человеческой личности в его безусловном значении было совершенно чуждо византийскому миросозерцанию, как это признается и его сторонниками. Развитие этого существенного для христианства начала, совершенно задавленного на Востоке, составляет смысл западной истории. Сближение с Европой, которым мы обязаны Петру Великому, принципиальную свою важность имеет именно в этом: чрез европейское просвещение русский ум раскрылся для таких понятий, как человеческое достоинство, права личности, свобода совести и т. д., без которых невозможно достойное существование, истинное совершенствование, а следовательно, невозможно и христианское царство\*\*.

Из чего рождаются человеческое достоинство, права личности, свобода совести, то есть достойное существование, истинное совершенствование и, таким образом, успешная управленческая деятельность (практика)? Из знаний, личностных смыслов (веры в себя и выбор правильных целей) и в итоге — продуманной деятельности и творческого обучения в процессе этой деятельности.

При проверке *теоретических знаний*, например в ГАИ, используются тесты с вариантами выбора правильного ответа из предлагаемого набора (пример 14).

#### Пример 14

Каким образом приводится в действие водяной насос?

1. Посредством цепной передачи от звездочки коленчатого вала двигателя.

\* Данное выделение курсивом — не Владимира Соловьева.

\*\* Соловьев В. С. Смысл любви: Избранные произведения / Сост. Цымбаева Н. И. — М.: Современник, 1991. — С. 208.



2. Посредством ременной передачи от шкива коленчатого вала.
3. Посредством эксцентрика от распределительного вала.

В каком ответе правильно назван прибор, не относящийся к системе зажигания?

1. Катушка зажигания.
2. Прерыватель-распределитель.
3. Конденсатор.
4. Генератор.
5. Стартер.

Что характеризует «октановое число» топлива?

1. Температуру испарения бензина.
2. Скорость сгорания нормальной горючей смеси.
3. Детонационную стойкость топлива.

По какой причине происходит износ средней части протектора колеса?

1. Давление в шинах больше нормы.
2. Давление в шинах меньше нормы.
3. Колеса не отбалансированы.

И так далее.

На самом деле, если копнуть глубже, *теоретические знания* — *обобщенные практические*. Наша свобода — в наших практических всесторонних знаниях. Теория — обобщение, развитие, предположения (теории и гипотезы) для проверки. Исходя из этого творческого подхода в данной главе мы и предложили «новые», возможно необычные критерии оценки работы управленцев, то есть следующие прокачества:

- 1) целостность;
- 2) спокойствие;
- 3) понимание тождественности себя другим;
- 4) способность к творческому обучению.

Мы назвали эти компетенции прокачествами, чтобы не путать их с управленческими действиями (функциями) руководителей.

В практике мы часто *уже имеем* множество критериев оценки, описаний компетенций. Важно их «насыщать» *прокачественным спокойным* пониманием. Подобные списки критериев вы найдете

Глава 3. Прокачества  
нашей первой к  
банк для экспер

Самой про  
дителей являет  
телем работни  
вании которо

При прове  
циально разр  
получила пра  
тегории рабо  
оцениваемый  
число экспер

Пример оце

Инструкци  
дителя следу  
каждого из  
предлагаему

5 — отлич

4 — хорош

3 — средн

2 — ниже

1 — плохо

Фамилия И. О. раб

Должность

Подразделение

Оцениваемые пока

1. Планирование д

Планирование, пос

Корректировка эти

Распределение и ко

учет всей доступн

решений

Материалы п

для предл

— М.: ОС



в нашей первой книге и ниже в других главах. Ниже мы приведем бланк для экспертных оценок\*.

Самой простой формой экспертной оценки при отборе руководителей является мнение, высказанное непосредственным руководителем работника или представителем высшего руководства, на основании которого и происходит назначение.

При проведении экспертных оценок обычно используют специально разработанные вопросники. Широкое распространение получила практика, когда в качестве экспертов привлекают три категории работников, занимающих более высокое положение, чем оцениваемый, его коллег и подчиненных. Для каждой категории число экспертов обычно не превышает 3–5 человек.

**Пример оценочной формы для оценки работы руководителей**

*Инструкция для оценивающего.* Для оценки работы руководителя следует обвести нужную цифру в графе «Оценка» для каждого из перечисленных показателей работы, используя предлагаемую шкалу:

- 5 — отлично;
- 4 — хорошо;
- 3 — средне (удовлетворительно);
- 2 — ниже среднего;
- 1 — плохо.

Г = 71010					
Фамилия И. О. работника					
Должность					
Подразделение					
Оцениваемые показатели работы					Оценка
1. Планирование деятельности и распределение ресурсов					
Планирование, постановка целей					5 4 3 2 1
Корректировка этих целей в случае необходимости					5 4 3 2 1
Распределение и контроль ресурсов					5 4 3 2 1
Учет всей доступной информации для своевременного принятия решений					5 4 3 2 1
Продолжение					

Продолжение ►

\* Материалы приводятся по: Магура М. И. Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров. — М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003. — С. 170–173.



Таблица (продолжение)

<b>2. Управление в критических ситуациях</b>					
Выявление критических ситуаций	5	4	3	2	1
Выбор курса действий при возникновении чрезвычайных ситуаций	5	4	3	2	1
Выявление отклонений в работе подчиненных, требующих немедленного вмешательства руководителя	5	4	3	2	1
Своевременное принятие решений в критических ситуациях	5	4	3	2	1
<b>3. Работа с документами</b>					
Подготовка документов	5	4	3	2	1
Работа с документами, требующими принятия решений	5	4	3	2	1
Составление отчетов	5	4	3	2	1
Контроль и поддержание на должном уровне состояния документооборота	5	4	3	2	1
<b>4. Делегирование</b>					
Обеспечение подчиненных четкими указаниями и разъяснениями при поручении им тех или иных заданий	5	4	3	2	1
Такое распределение поручений и заданий между подчиненными, при котором достигается максимальная экономия сил, времени, финансов и других ресурсов	5	4	3	2	1
Установление сроков выполнения порученной работы и наиболее подходящей формы контроля за ее выполнением	5	4	3	2	1
Оказание подчиненным необходимой помощи при выполнении порученной работы	5	4	3	2	1
<b>5. Мотивация подчиненных</b>					
Использование методов материального стимулирования (доплаты, премии, льготы и др.)	5	4	3	2	1
Использование нематериальных стимулов (похвала, благодарность, признание достижений)	5	4	3	2	1
Учет и нейтрализация факторов, негативно влияющих на мотивацию	5	4	3	2	1
Мотивация подчиненных силой собственного примера	5	4	3	2	1



<b>6. Обучение подчиненных</b>					
Своевременное обеспечение работников информацией, необходимой им	5	4	3	2	1
Обеспечение надлежащего введения в должность (адаптации) и обучения новых работников	5	4	3	2	1
Помощь работникам в освоении новых видов работ, организация обучения на рабочем месте	5	4	3	2	1
Организация обучения и повышения квалификации подчиненных	5	4	3	2	1
<b>7. Внимание к подчиненным</b>					
Тактичность и внимательность в обращении с подчиненными, демонстрация уважения по отношению к подчиненным	5	4	3	2	1
Поддержание хороших отношений в трудовом коллективе	5	4	3	2	1
Внимание к вопросам удовлетворенности работников своей работой и к их личным проблемам	5	4	3	2	1
Индивидуальный подход в работе с подчиненными	5	4	3	2	1
<b>8. Коммуникации</b>					
Обмен деловой информацией с другими подразделениями	5	4	3	2	1
Доведение до работников информации, необходимой им для выполнения порученной работы	5	4	3	2	1
Взаимодействие с клиентами, поставщиками, общественностью	5	4	3	2	1
Обеспечение вышестоящих уровней управления полной, надежной и своевременной информацией	5	4	3	2	1
Ведение переговоров и сотрудничество с другими руководителями и специалистами в интересах организации	5	4	3	2	1
Координация усилий различных рабочих групп или подразделений для достижения целей организации	5	4	3	2	1
Поддержание ровных и хороших отношений с руководителями других подразделений организации	5	4	3	2	1
Оказание необходимой помощи другим подразделениям организации	5	4	3	2	1

Продолжение ►



Таблица (продолжение)

<b>9. Трудовая мораль</b>					
Патриотизм, преданность своей организации	5	4	3	2	1
Приверженность целям организации	5	4	3	2	1
Поддержание высоких этических стандартов в своей работе	5	4	3	2	1
Готовность брать на себя ответственность, работать с полной отдачей сил, на высоком профессиональном уровне	5	4	3	2	1
<b>10. Профессиональные знания</b>					
Поддержание на высоком уровне своих профессиональных знаний	5	4	3	2	1
Готовность выступать в качестве эксперта или консультанта, на чьи советы полагаются при принятии решений	5	4	3	2	1
Достаточный уровень знаний, квалификации, позволяющий правильно решать даже самые трудные проблемы	5	4	3	2	1
Осведомленность о последних достижениях в своей профессиональной области	5	4	3	2	1
<b>11. Нововведения</b>					
Поддержка нововведений	5	4	3	2	1
Поиск новых подходов к решению старых проблем	5	4	3	2	1
Творческое отношение к порученной работе	5	4	3	2	1
Способность преодолевать сопротивление новому со стороны подчиненных	5	4	3	2	1
Фамилия И. О. оценивающего			Дата		

**Комментарий.**

Что многих смущает в подобных перечнях критериев, если они не имеют дополнений?

Их очень много.

Они не увязаны напрямую с действительными результатами.

Критерий является общим (обобщенным) — нет ответов на вопрос: «а что мы считаем творческим мышлением, коль скоро его оцениваем?» и т. д.

Исходя из этого, важно создавать стандарты выполнения работ (что считать успешным, средним, неуспешным, сверхуспешным —

Глава 3. Прокачка  
какое выполне  
стен, кроме то  
дой из них. К  
последователь  
1) способен  
ного рода про  
подпись на до  
чение, органи  
речни разных  
склада строите  
метров и т. д.;  
2) вот тепе  
и/или проявл  
Пример экспе



какое выполнение работ) для конкретных и/или типовых должностей, кроме того, желательно создать подробное описание для каждой из них. Кроме этого, можно оценивать руководителей в такой последовательности:

1) способен ли он в соответствии со стандартами работ вести разного рода проекты. К примеру, требуются: красивая размашистая подпись на документах; их составление (или: контроль, перепоручение, организация составления документации) — конкретные перечни разных видов документов; обеспечение постоянства работы склада строительных материалов площадью 100 000 квадратных метров и т. д.;

2) вот теперь создается список необходимых для этого качеств и/или проявлений или способностей для более детальной оценки. Пример экспертной оценки приведен выше.



## Глава 4

# Комплексный подход в оценке персонала и управленцев

В данной главе приводится система ПМК «Эксперт +» (Программно-методический комплекс «Эксперт +») как иллюстрирующая разработанную и реализованную систему комплексной оценки персонала, и в первую очередь — управленческого. На ее примере можно разрабатывать аналогичные системы оценки применительно к каждой конкретной организации\*.

### Структура комплексной оценки персонала

Полнота и достаточность исследования оптимального числа ПВК, профессионально востребованных качеств (ПНК — профессионально недопустимых качеств; см. Приложение 2) дает возможность проводить оперативную, надежную и экономичную оценку сотрудников, что даст возможность более эффективно использовать человеческие ресурсы (качественное, творческое исполнение поставленных задач в надлежащий срок). При этом необходимо помнить о тех окружающих условиях, условиях работы, которые могут способствовать или мешать работать, — во многом это обусловлено социально-психологическим климатом внутри коллектива и условиями труда в организации.

Одной из основных проблем игнорирования требования системности анализа факторов является возможность появления недоучтенных компонентов исследования, что может не привести к получению ожидаемого эффекта от работы конкретной личности в конкретных условиях.

\* Более подробно о ПМК «Эксперт +» см. на сайте <http://www.expert-plus.ru>.



Предлагаем рассмотреть комплектность и последовательность мероприятий, входящих в структуру комплексной оценки персонала. Предварительно необходимо позиционировать, определить место службы персонала в общей системе корпоративной, организационной культуры организации (компании, фирмы), которая формирует ее будущее, обеспечивает стабильность, надежность, мобильность и прогнозируемое развитие для своих сотрудников, делает ее востребованной, конкурентоспособной и «непотопляемой» на рынке. В связи с этим деятельность службы персонала не может не взаимодействовать (а на практике и принимать активное участие в формировании):

- с общей философией компании;
- с миссией компании;
- с базовыми ценностями;
- с руководящими принципами;
- с требованиями к персоналу и обязательствами перед ним;
- с рядом ключевых приоритетов компании.

Далее необходимо сформировать и объявить по организации приказ «О стратегии работы с персоналом». В нем в принципе и должны быть определены место, вес и приоритетность возможных направлений деятельности самой службы персонала в общей организационной культуре компании:

- кадровое планирование;
- прием и отбор персонала;
- аттестация и оценка эффективности персонала;
- обучение и развитие персонала;
- стимулирование и мотивация труда;
- планирование карьеры;
- формирование и подготовка резерва кадров;
- профориентация и адаптация сотрудников;
- повышение социально-психологической компетентности;
- управление межличностными отношениями;
- психологическая поддержка и коррекция.



Одним из документов, обеспечивающих исполнение приказа, должно стать положение «Об оценке персонала», в котором определены предмет оценки, методы, порядок проведения, права и обязанности организаторов и участников оценочных процедур, анализ и применение результатов, сроки проведения и представления отчетов. Без такого положения сама процедура может затянуться на неопределенное время, отношение к ней, особенно в первый раз, может быть неоднозначным — к элементам культуры работы с персоналом могут быть не готовы как руководство, так и сам персонал, — об очевидных и необходимых элементах оценки приходится последовательно и доступно информировать (а руководителей — и обучать) и тех, и других. Особенно это важно на этапе применения результатов анализа проведенной оценки.

Положение может и должно подкрепляться распоряжениями о проведении конкретных мероприятий, например, распоряжением «О комплексной оценке персонала и управленческих кадров», где определяются *цели и средства*. *Цели* — определение наличных и потенциальных возможностей сотрудников для формирования оперативной структуры мониторинга персонала (в том числе для целей планируемой реорганизации и формирования резерва руководящего состава, специалистов), а также планирование обучения и развития персонала и др. *Средства* — создание координационной группы, включающей заместителя(-ей) руководителя компании, начальника службы персонала и службы безопасности; создание рабочей группы, включающей главного специалиста и специалистов службы персонала, секретаря руководителя компании, внешних специалистов (возможно) и обеспечение необходимыми материалами. Утверждается план подготовки, проведения комплексной оценки и формирования отчета и общие сроки мероприятия. Контроль исполнения настоящего распоряжения руководитель компании обычно оставляет за собой.

Большое значение имеет формирование отношения сотрудников к самой идее оценки и понимания ее пользы как для организации, так и для них самих. Действительно, помимо задач, обозначенных как «цели», практически все вышеперечисленные направления деятельности службы персонала требуют знания о реальных и потенциальных свойствах каждого конкретного руководителя и его

сотрудника, а работающая по ре-  
вии, что в нее  
вой при создани  
и или отборе пе  
тивное и надеж  
боту руководите  
ваться в коллек  
фессионалов.

Примером ин  
ема, работающи  
комплекс компь  
ников, состоящи  
ющих (пакетов)

- личностные  
ность;
- экспертные  
рующие дес  
собствующи  
тельности).

1. Личностные  
формирующих ва  
1.1. Деловые ка  
тея.

Свойства харак  
являющиеся в пр  
зполнения им д

12. Управленч  
управленец!  
Комплекс спец

руководителем, позв  
зации управлен

13. Совместим  
этическая атмосф  
Индивидуальны  
действия, умения



сотрудника, а база данных по «успешным сотрудникам», формирующаяся по результатам оценки работающего персонала, при условии, что в нее своевременно вносятся изменения, является основой при создании системы критериев, применяющихся при приеме и/или отборе персонала. И это — практически единственное объективное и надежное основание выбора критериев для приема на работу руководителей и специалистов, способных органично и быстро влиться в коллектив компании, завоевать авторитет в качестве профессионалов.

Примером инструмента для оценки руководителей на этапе приема, работающих в настоящий момент, и их резерва может служить комплекс компьютерных методик, тестов и «экспертных» опросников, состоящий из трех проблемно-ориентированных составляющих (пакетов), которые включают:

- личностные качества, свойства интеллекта и производительность;
- экспертные оценки специалистами кадровых служб (формирующие десять параметров по ПВК и десять по ПНК, способствующих успешности/неуспешности управленческой деятельности).

1. Личностные качества (объединенные в пять больших групп, формирующих важнейшие компетенции успешного руководителя).

1.1. Деловые качества — функциональный потенциал руководителя.

Свойства характера и поведенческие особенности человека, проявляющиеся в профессиональной сфере и влияющие на качество выполнения им должностных обязанностей.

1.2. Управленческие качества: специалист в профессии — еще не управленец!

Комплекс специфических знаний и навыков, используемых руководителем, позволяющий достигать высокой эффективности в реализации управленческих функций.

1.3. Совместимость в коллективе — бесконфликтное поведение, творческая атмосфера и т. п.

Индивидуальные особенности поведения и межличностного взаимодействия, умение выстраивать деловые, партнерские отношения,



способствующие поддержанию сотрудничества и коллективной работы, что влияет на четкость и оперативность решения профессиональных задач.

1.4. Мотивационные факторы — без знания о них поступки сотрудника прогнозировать невозможно.

Интересы, потребности, личные склонности человека, влияющие на то, какую цель человек выбирает и какие действия предпринимает для ее достижения.

1.5. Темпераментальные характеристики — даже отличный руководитель может быть малоэффективным.

Индивидуальные особенности человека, определяющие уровень его активности, интенсивность и тип его реагирования, в том числе в профессиональной деятельности.

В состав первого проблемно-ориентированного пакета входят три высокопрогностичные, надежные методики и два опросника.

2. Свойства интеллекта и производительность, формирующие в определенной степени необходимые компетенции руководителя.

2.1. Интеллектуальные возможности — развитие и продвижение направления деятельности.

Индивидуальные характеристики мышления, обеспечивающие успешность умственной деятельности и способствующие творческому решению задач.

2.2. Продуктивность — в срок, точно, без ошибок.

Успешное и оперативное решение задач, в совокупности обеспечивающее качественное выполнение работы в срок.

В состав второго проблемно-ориентированного пакета входят четыре теста на оценку уровня интеллекта и два на продуктивность (производительность).

3. Экспертные оценки специалистами кадровых служб (на этапе приема/отбора).

3.1. Опросник «Документы на соответствие» (формы, резюме), экспертная оценка по 2 параметрам, «Биографические анкеты» по 3 параметрам;

3.2. «Интервью (собеседование)» — экспертная оценка по 10 параметрам;

3.3. «Профессиональные знания» — экспертная оценка по 4 параметрам. Этот раздел целесообразно дополнять компьютерным

тестом на проф-  
тестом с помош-  
Соответстви-

ется в баллах. «Справ-

версию «справ-  
определяет об-  
предлагаемым

ознакомлении  
результатов по

фили сравнении  
важных качеств

допустимыми)  
сильные и/или

ляющиеся как  
особенно важн-

поможет опред-  
ные пути его да-

максимальной  
ности его деяте-

Система оце-  
1. «Справка

включающая в

• первую гр-  
нормы ус-  
тельности,

из предыд-  
заклучени-

• вторую гр-  
рактически

чаемых из

2. Заключен-  
ветствующие тр-

но полной инф-

в том числе в в-

по всем тестам



тестом на профессиональные знания (созданным самим пользователем с помощью ПДК «Эксперт»).

Соответствие кандидата предъявляемым требованиям оценивается в баллах. Семибалльная система оценок, включенная в нашу версию «справки-объективки» (см. ниже), достаточно наглядна, определяет общую, ориентировочную тенденцию претендента по предлагаемым параметрам (при рекомендуемом дополнительном ознакомлении специалиста по персоналу с текстами интерпретаций результатов по каждому тесту), а также содержит графики — профили сравнения норм ПВК с результатами оценки профессионально важных качеств и допустимых норм ПНК с нежелательными (недопустимыми) результатами претендента. Оценка поможет узнать сильные и/или слабые стороны его личности, обязательно проявляющиеся как при выполнении стандартных заданий, так и, что особенно важно, в сложных, экстремальных ситуациях, а также поможет определить его потенциальные возможности, оптимальные пути его дальнейшего развития и обучения с целью получения максимальной профессиональной отдачи, повышения эффективности его деятельности.

Система оценок представляется в двух формах.

1. «Справка-объективка» оригинального образца (см. ниже), включающая в себя:

- первую группу показателей — предлагаемые обязательные нормы успешности/неуспешности в профессиональной деятельности, оцениваемые по семибалльной шкале, полученные из предыдущих исследований по результатам и экспертным заключениям оценки соответствия;
- вторую группу — результаты по трем группам оценочных характеристик в семибалльной системе («экспертных» и получаемых из тестов и методик).

2. Заключение в электронном виде: три текстовых файла, соответствующие трем группам оценочных характеристик, с максимально полной информацией по ним, с обработанными результатами, в том числе в виде графиков, и заключениями в электронном виде по всем тестам и всем факторам (необходимым сочетаниям факторов).



Методологическая основа, определяющая структуру выбора и формирования библиотек и проблемно-ориентированных пакетов тестов, базируется на необходимости отражения проявленности системы профессиональных знаний, навыков и личностных качеств, их взаимодействия, уровня их развитости и закрепленности, требующегося для диагностики ПВК/ПНК (успешного/неуспешного профиля).

Отобранные компетенции и параметры оценки формируют необходимый и вполне достаточный комплекс знаний о руководителе для прогноза успешности его деятельности в конкретных условиях и определяет проблемы, которые могут возникнуть в процессе выполнения им своих служебных обязанностей. По результатам подобного исследования мы сможем определить, где наилучшим образом возможно применить его профессиональные качества и необходимо ли ему дополнительное обучение. Обратим особое внимание на «достаточность» знаний о свойствах руководителя (что, впрочем, так же важно практически для любой профессии).

Действительно, свойства, необходимые для успешной профессиональной деятельности в роли исполнителя (см. также Приложение 2 и «справку-объективку»), которыми может обладать знающий и опытный специалист, зачастую бывают *диаметрально противоположны тому, что называется «управленческой компетентностью»* — комплексу свойств, наличие которых способствует успеху руководителя, а при их отсутствии получается «хороший специалист и никудышный руководитель» (к примеру, повышенная личностная тревожность, приводящая к чрезмерной тщательности в работе, потребности в перепроверке своих действий, как правило, снижает уверенность в себе, препятствует реализации лидерских задатков, и в итоге мы получаем «шефа-перестраховщика»). Причиной тому обычно является наличие описанных выше профессионально нежелательных (недопустимых) качеств (ПНК), которые можно выявить на этапе интерпретации результатов тестирования.

Одним из наиболее важных свойств для достижения успешности в деятельности руководителя является *«совместимость в коллективе»*, зависящая от степени развитости коммуникативных навыков. При этом только руководитель с высоким уровнем управлен-

ческих знаний и любую возможную лективе, создать творческую атмосферу конкурентоспособности, умеренности, умения благодаря справочные особенности. Однако избыточные проявления могут ритета руководит

Обладая потенциальными, руководителем в процессе работы, а также интерес к организации. Крайне в ситуациях значительного над стремлением инструмента для роли настоящей охода в другую и т. от деятельности т

необходимо учитывать Активная реализация темперамента от степени опре «авторитет») и с «запас прочност профессиональных

в условиях нап Особая роль тую уровень и сти его подра: успешности о) сумбу предп стороны, огра



ческих знаний и навыков способен предвидеть и предотвращать любую возможность конфликтов и межличностных проблем в коллективе, создать сплоченный коллектив единомышленников и творческую атмосферу в нем, что является залогом успешной, конкурентоспособной деятельности (конечно, для руководителя «совместимость» — это не только уживчивый характер, но и, в частности, умение завоевывать доверие, авторитет у подчиненных благодаря справедливости, способности учитывать индивидуальные особенности, обуславливающие действия человека, и т. д.). Однако избыточные коммуникативные навыки в своих крайних проявлениях могут негативно отразиться на формировании авторитета руководителя и управлении коллективом.

Обладая потенциально всеми вышеперечисленными дарованиями, руководитель может или не иметь изначально, или утратить в процессе работы *мотивацию* к раскрытию своего потенциала, а также интерес к пребыванию на данной должности в данной организации. Крайние случаи *неадекватной мотивации* (например, в ситуациях значительного «перевеса» потребности личного успеха над стремлением к успеху коллектива, восприятия коллектива как инструмента для решения своих личных проблем или определения роли настоящей организации как трамплина для скорейшего перехода в другую и т. п.) могут привести к нежелательным последствиям от деятельности такого руководителя. Безусловно, этот фактор необходимо учитывать.

Активная реализация своего потенциала также напрямую зависит от *темпераментальных характеристик*, которые в значительной степени определяют коммуникативную успешность (читай — «авторитет») и оптимальный темп деятельности руководителя, «запас прочности», предохраняющий от угрозы «сгорания», профессиональных заболеваний, понижения личного КПД, особенно в условиях напряженной и ответственной работы.

Особая роль отводится такому фактору, как *интеллект*. Зачастую уровень интеллекта руководителя определяет предел успешности его подразделения, а средний уровень по всей организации — успешности организации в целом, что, с одной стороны, влияет на судьбу предприятия в условиях жесткой конкуренции, а с другой стороны, ограничивает творческий рост подчиненных.



Высокая оценка работоспособности руководителя говорит о развитости его памяти, концентрации внимания, безошибочной монотонной работе и утомления как при умственной деятельности, речевой активности, так и при работе с документами.

Для получения конечного заключения (резюме) были выбраны, апробированы и адаптированы методики и тесты, с помощью которых можно оценить личностные свойства руководителей.

## Опросники и тесты для оценки руководителей

### Опросник «Определитель психологического типа», адаптированный MBTI

Авторы: И. Майерс, К. Бриггс (*I. Mayers, C. Briggs*). Адаптация — Н. Самсонадзе.

Опросник состоит из 95 утверждений (пунктов).

Предлагаем пример интерпретации типа ESTJ (ЭОМС) — успешного и перспективного руководителя.

Практичные реалисты опираются на логическое мышление, не склонны поддаваться никакому влиянию, кроме убедительной аргументации, объективно критичны и используют эту свою способность для овладения, насколько это возможно, своим окружением. Они планируют свою деятельность заранее, определяют стоящие перед ними цели и прилагают усилия для их достижения в назначенные сроки. Поскольку они изначально опираются на мышление, они стараются достичь логического, аналитического, часто критического и беспристрастного подхода; обычно их можно убедить, лишь приведя логические обоснования.

Они любят занимать руководящее положение, решать, что надо делать, и давать необходимые распоряжения. Они плохо переносят нечеткость, неэффективность, полумеры и все то, что не имеет точной цели и результатов. Они могут иметь очень жесткую позицию, когда этого требует ситуация.

Они думают, что должны руководствоваться логикой, и ведут себя в жизни, насколько это возможно, в соответствии с четко выработанной линией поведения, которая отражает их мировоззрение.



Любое отклонение от выбранного курса требует от них значительных усилий.

Они могут не обращать внимания на дополнение к информации. Им необходимо прервать свои занятия, чтобы выслушать точку зрения другого человека, в особенности если тот находится в ситуации, не позволяющей ему ответить. Это для них часто сложно, но если они не достигают этого, то могут выносить слишком поспешные суждения, не располагая достаточной информацией и не учитывая мысли и чувства других людей.

Чувства являются наименее развитой их способностью. Если они отказываются от них или не обращают на них должного внимания в течение длительного времени, то они могут проявиться в деструктивной форме. Им сложно руководствоваться чувствами, особенно когда они составляют мнение о ком-то, потому что для них это не очень естественно. Таким образом, они могут, если пожелают, взять себе за правило не только указывать на то, что должно быть исправлено, но и упомянуть то, что было выполнено правильно.

Они воспринимают реальность не через интуицию, а через ощущения. Они прежде всего заинтересованы в реалиях, воспринятых через органы чувств, что делает их конкретными, практическими, реалистичными людьми. Они больше интересуются новыми вещами, чем новыми идеями. Они проверяют, чтобы идеи, проекты и решения основывались на прочных фактах. Они решают проблемы, опираясь на прошлый опыт и рационально его адаптируя.

Они любят работу, позволяющую им быстро получить видимые и устойчивые результаты. У них естественная склонность к бизнесу, индустрии, производству и строительству. Они любят «делать дело», быть администраторами, организаторами и реализаторами. Часто достигают ответственных должностей в различных сферах деятельности. Состоят в общественных организациях, работу которых поддерживают как свои регулярным присутствием, так и устными выступлениями. Они не прислушиваются к собственной интуиции, поэтому нуждаются в человеке интуитивного типа для оценки ценности новых идей.

Они обычно лояльно настроены к учреждениям, своей работе и среде, в которой живут. Любят порядок в своей работе, а также упорядочивают свое свободное время.



Во внешней жизни больше мышление, во внутренней — ощущения.

Таким образом, люди данного типа логичны, аналитичны, решительны и неутомимы. Они способны заранее организовывать действия и предусматривать факты.

#### Деловые качества:

- заранее видят возможные недочеты;
- программу действий воспринимают критически;
- организуют производство, процесс, людей;
- наблюдают за ходом работы;
- обычно действуют последовательно.

#### Стиль руководства:

- ищут возможность лидерства и не колеблясь берут на себя ответственность;
- применяют и приспособливают прошлый опыт для решения проблем;
- легко и быстро улавливают суть происходящего;
- быстро принимают решения;
- действуют как консервативные, уважающие иерархию руководители.

#### Предпочитаемое рабочее окружение:

- состоящее из работающих людей, сосредоточенных на том, чтобы работа выполнялась правильно;
- ориентированное на задачу;
- организованное;
- структурированное;
- обеспечивающее стабильность и предсказуемость;
- сосредоточенное на производительности;
- вознаграждающее достижение целей.

#### Возможные ловушки:

- могут быть излишне поспешными при принятии решений;
- могут не увидеть необходимости изменений;

- могут прое
- ее сделать
- могут «в
- ства.

#### Предполага

- следует п
- смотреть
- следует и
- ремен;
- следует и
- их ценят;
- следует да
- стях.

#### Опросник L

Автор: Р. Плутч

там (R. Plutchik)

Опросник с

Оценка степ

защиты провод

1) отрицание

окружающ

пекты это

2) подавлени

забывания

связанных

3) регрессия

4) компенса

вызывающ

(реальной

5) проекция

ных качес



- могут просмотреть нюансы в работе из-за того, что торопятся ее сделать;
- могут «взорваться», если слишком долго сдерживают свои чувства.

Предполагаемые пути развития:

- следует перед принятием любого решения всесторонне рассмотреть проблему и учесть интересы людей;
- следует иногда заставлять себя видеть выгодную сторону перемен;
- следует иногда сделать над собой усилие и показать другим, что их ценят;
- следует дать себе время разобраться в своих чувствах и ценностях.

### **Опросник LSI «Индекс жизненного стиля»**

Автор: Р. Плутчик, в соавторстве с Г. Келлерманом и Х. Р. Контом (R. Plutchik, H. Kellerman, H. R. Conte, 1979).

Опросник состоит из 97 утверждений (пунктов).

Оценка степени использования механизмов психологической защиты проводится по следующим шкалам:

- 1) отрицание — подразумевает инфантильную подмену принятия окружающими вниманием с их стороны, любые негативные аспекты этого внимания блокируются на стадии восприятия;
- 2) подавление — неприятные эмоции блокируются посредством забывания реального стимула и всех объектов и обстоятельств, связанных с ним;
- 3) регрессия — возвращение в ранние периоды жизни;
- 4) компенсация — попытка исправления или замены объекта, вызывающего чувство неполноценности, нехватки, утраты (реальной или мнимой);
- 5) проекция — приписывание окружающим различных негативных качеств, чтобы выглядеть лучше на их фоне;



- 6) замещение — снятие напряжения путем переноса агрессии с более сильного или значимого субъекта (являющегося источником гнева) на более слабый объект или на самого себя;
- 7) интеллектуализация — предполагает произвольную схематизацию и истолкование событий для развития чувства субъективного контроля над ситуацией;
- 8) реактивное образование — выработка и подчеркивание социально одобряемого поведения, основанного на «высших социальных ценностях».

#### Опросник «Стиль мышления» (сокращенный вариант)

Авторы: А. Ф. Харрисон, Р. М. Брамсон (A. F. Harrison, R. M. Bramson). Адаптация — А. А. Алексеев, Л. А. Громова.

Характеристика методики: восемнадцать вопросов с пятью вариантами ответов. Опросник диагностирует пять стилей мышления:

- 1) синтетический — теоретизирующее, умозрительное мышление, склонность к мысленным экспериментам, теориям, преимущественно собственным, и нередко весьма сложным и абстрактным для других. Обладатели данного стиля чрезвычайно чувствительны к противоречиям в рассуждениях других, питают повышенный интерес к парадоксам и конфликтам идей. Более того, они нередко заинтересованы в возникновении таких конфликтов и могут их провоцировать;
- 2) идеалистический — интуитивный стиль мышления со склонностью к глобальным оценкам. Люди с таким стилем мышления не утруждают себя детальным анализом проблем с опорой на факты и формальную логику. Другая особенность идеалистов — повышенный интерес к целям, потребностям, мотивам и человеческим ценностям. Они хорошо умеют формулировать цели, и не только свои, легко и без внутреннего сопротивления принимают разнообразные идеи, позиции и предложения;
- 3) прагматический стиль. У людей с этим стилем непосредственный личный опыт — главный и единственный критерий оценки правильности/неправильности идей, решений, поступков, жиз-

ни в целом  
цепей, связн  
Но в то же вр  
периментиро  
тивные люди  
Обычно они  
способны по  
только рации  
манитарные

4) аналитическ  
ская, методи  
рожная ман  
переносят н  
деть весь ми  
предсказуем  
и пытаются  
знания на п

5) реалистичес  
новкой на и  
жения опре  
эмпирики, а  
снованно. Ч  
ресурсы, лю  
Кроме основн  
бинированные с

#### Опросник «Ф

Авторы: Х.  
Х. Блох-Тиль  
Н. Bloch-Till).

Методика со  
Опросник, сп  
тивационной сф  
вационных особ  
ности, мотиваци



ни в целом. Это дает им свободу от формально-логических цепей, связности и последовательности в мыслях и действиях. Но в то же время эта свобода служит основой уверенности в экспериментировании и инновациях. Прагматики — гибкие и адаптивные люди как в плане мышления, так и в плане поведения. Обычно они обладают хорошо развитыми навыками общения; способны поставить себя на место другого человека, то есть не только рационально вывести, но и ощутить практические и гуманитарные (личностные) последствия предлагаемых решений;

- 4) аналитический стиль. Людей с этим стилем отличает логическая, методичная, тщательная (с акцентом на детали) и осторожная манера решения проблем. Аналитики хуже других переносят неизвестность, неопределенность. Они склонны видеть весь мир логичным, рациональным, упорядоченным и предсказуемым. Не любят менять свои взгляды и пристрастия и пытаются регулярно применять усвоенные теоретические знания на практике;
- 5) реалистический стиль характеризуется конкретностью и установкой на исправление, коррекцию ситуации в целях достижения определенного результата. Реалисты — прежде всего эмпирики, а не теоретики. Они действуют безошибочно, обоснованно. Часто испытывают потребность контролировать ресурсы, людей и результаты.

Кроме основных пяти, методика позволяет интерпретировать комбинированные стили мышления, например, «идеалист-аналитик».

#### Опросник «Форма по изучению мотивации личности»

Авторы: Х. Штумф, А. Англейтер, Т. Виск, Д. Джексон, Х. Блох-Тиль (H. Stumpf, A. Angleiter, T. Wiesek, D. Jackson, H. Bloch-Till). Адаптация — Н. Самсонадзе.

Методика содержит 140 пунктов, 14 шкал.

Опросник, специально ориентированный на исследование мотивационной сферы личности; позволяет выявить структуру мотивационных особенностей личности, определить ведущие потребности, мотивационные составляющие деятельности.



1. Потребность в достижении (Achievement).
2. Общительность (Affiliation).
3. Агрессия (Aggression).
4. Доминантность (Dominance).
5. Выдержка (Endurance).
6. Потребность представлять (Exhibition).
7. Избегание риска (Harm Avoidance).
8. Импульсивность (Impulsivity).
9. Готовность к помощи (Nurturance).
10. Потребность в порядке (Order).
11. Ориентация на игру (Play).
12. Потребность в социальном одобрении (Social Recognition).
13. Подражание (Succorance).
14. Общая заинтересованность (Understanding).

### Опросник ОСТ (сокращенный вариант)

Методика позволяет оценить ряд динамических характеристик индивида, лежащих в основе темперамента (таких как пластичность, темп и т. д.) и степень их выраженности в социальной и предметной деятельности.

*Автор: В. Русалова.*

*Методика содержит 30 вопросов, 6 шкал.*

1. **Эргичность** (высокие значения): высокая потребность в познании мира, жажда деятельности, стремление к напряженному умственному и физическому труду, легкость умственного пробуждения.

2. **Социальная эргичность** (высокие значения): коммуникативная эргичность, потребность в социальном контакте, жажда освоения социальных форм деятельности, стремление к лидерству, общительность, карьеризм, освоение мира через коммуникацию.

3. **Пластичность** (высокие значения): легкость переключения с одного вида деятельности на другой, быстрый переход с одних

Глава 4. Комплексные  
форм мышления  
ной средой, стрем  
тельности.

4. **Социальная**  
набор коммуник  
в социальные свя  
реключения в про  
муникативных за  
сивность.

5. **Темп** (высо  
скорость выполн  
деятельности, мо  
ская скорость при

6. **Социальны**  
ские скоростные

### Калифорнийс

При отборе р  
предлагается до  
адекватных и эф  
нийский психоло  
Inventory (CPI)

Оригинальн  
Автор: амер  
(H. G. Gough)

Авторы рус  
Н. А. Графини

Предмет тест  
стей или свойств

межличностного  
стиля межлично  
ния в реальных

Диагностируе  
1. Доминиро  
2. Способно



форм мышления на другие в процессе взаимодействия с предметной средой, стремление к разнообразию форм предметной деятельности.

**4. Социальная пластичность** (высокие значения): большой набор коммуникативных программ, автоматическое включение в социальные связи, легкость вступления в контакты, легкость переключения в процессе общения, наличие большого количества коммуникативных заготовок (стереотипов), коммуникативная импульсивность.

**5. Темп** (высокие значения): высокий темп поведения, высокая скорость выполнения операций при осуществлении предметной деятельности, моторно-двигательная быстрота, высокая, техническая скорость при выполнении конкретных задач.

**6. Социальный темп** (высокие значения): быстрота речи, высокие скоростные возможности речедвигательного аппарата.

### Калифорнийский психологический опросник (CPI)

При отборе руководителей высшего уровня (топ-менеджеров) предлагается дополнительное использование одной из наиболее адекватных и эффективных методик для этого случая — Калифорнийский психологический опросник CPI (California Psychological Inventory (CPI)).

*Оригинальный (новый) вариант — CPI-462 (Gough).*

*Автор: американский социолог и психолог Х. Дж. Гоух (H. G. Gough).*

*Авторы русскоязычной версии: к. п. н. Н. В. Тарабрина, Н. А. Графинина.*

Предмет тестирования: совокупность определенных особенностей или свойств личности, проявляемых ею в реальных ситуациях межличностного взаимодействия, определение личностного типа и стиля межличностного взаимодействия, прогнозирование поведения в реальных ситуациях межличностного взаимодействия.

Диагностируемые факторы следующие.

1. Доминирование.
2. Способность удерживать определенный статус.



3. Общительность.
4. Социальное присутствие.
5. Самопринятие.
6. Независимость.
7. Эмпатия.
8. Ответственность.
9. Социализация.
10. Самоконтроль.
11. Умение произвести хорошее впечатление.
12. Обычность.
13. Чувство благополучия.
14. Толерантность.
15. Достижение через подчинение.
16. Достижение через независимость.
17. Интеллектуальная эффективность.
18. Психологический склад ума.
19. Гибкость.
20. Женственность/мужественность.

#### **Оценка «когнитивных» свойств: интеллектуальные возможности**

##### **Тест «Языковые навыки. Правописание».**

Тест представляет собой набор терминов из бизнес-лексики.

Одни слова написаны правильно, другие — нет. Надо определить, какие слова написаны правильно, а какие с ошибкой (впоследствии эти слова нужно вспомнить и отделить от новых — тест проходит параллельно с тестом «Оперативное (непроизвольное) запоминание».

Методика предназначена для оценки зрительной оперативной памяти, а также определения уровня грамотности.

Глава 4. Комплексные  
Качество выпол-  
способность субъекта  
дания.

Тест «Сложные

Тест «Аналоги

«вербального инт-

различными поня

кой концентрации

Тест «Прогрес

Классический те

через определение

Тест «Операти

Тест говорит о в

ный стимульный м

его в памяти (пер

Правописание» )

«Продуктивно

Тест «Зритель

Скорость и точн

ризируют такие свой

центрация, устой

появление релеван

миза общей ситуац

жить внимание

Тест «Счет по

Тест определяет

мость в условиях н

тельности, требу

оценка продуктив

тия и переработки

радий в единицу в

ности.

Во всех тестах о

Сколько потрачено на



Качество выполнения задания может характеризовать также способность субъекта к концентрации внимания на выполнении задания.

**Тест «Сложные аналогии».**

Тест «Аналогия» предназначен для определения развитости «вербального интеллекта» через выявление смысловых связей между различными понятиями. Выполнение заданий теста требует высокой концентрации интеллектуальных возможностей.

**Тест «Прогрессивных матриц Равена».**

Классический тест на выявление наличия абстрактного мышления через определение отношений между абстрактными фигурами.

**Тест «Оперативное (непроизвольное) запоминание».**

Тест говорит о возможности непроизвольно запоминать вербальный стимульный материал (в виде слов) и способности удерживать его в памяти (пересекается с первым тестом «Языковые навыки. Правописание»).

**«Продуктивность»**

**Тест «Зрительный поиск».**

Скорость и точность выполнения корректурной пробы характеризуют такие свойства зрительного внимания субъекта, как концентрация, устойчивость и способность быстро реагировать на появление релевантной информации, необходимой в контексте анализа общей ситуации, воспринимаемой субъектом, постоянно удерживать внимание на конкретном задании.

**Тест «Счет по Крепелину».**

Тест определяет стабильность работоспособности и утомляемость в условиях не сложной, но напряженной, монотонной деятельности, требующей концентрации внимания. Назначение: оценка *продуктивности* когнитивной деятельности (восприятия и переработки информации — количество элементарных операций в единицу времени); *стабильность* когнитивной деятельности.

Во всех тестах оценка производится с учетом времени, которое было потрачено на выполнение заданий.



## Формализация результатов комплексной оценки

В результате полноценной оценки претендента или сотрудника предоставляются:

- «справка-объективка» (табл. 15) с десятью интегрированными параметрами (компетенциями/деструкциями), тематически сформированными из первичных факторов по профессионально важным и нежелательным качествам, ориентированная на специалиста кадровой службы без особых специальных знаний или находящегося на пути освоения соответствующих знаний (хранится в личном деле сотрудника);
- детальная информация по результатам тестирования по всем методикам и тестам (в баллах, с графиками и соответствующими текстами по всем первичным факторам — шкалам) — для анализа и использования «специалистом по человеческому фактору» (хранится на компьютере в системе ПМК «Эксперт +» («Персонал»));
- выделенные рассогласования между нормой и результатом по ПВК и ПНК, с возможностью, при желании, добавить текст интегрированного заключения — обоснования окончательного вывода по претенденту (табл. 16) (по решению администрации может храниться в личном деле сотрудника);
- наглядно представленные интегрированные параметры в виде графиков, где визуально можно определить соотношения норм и результатов.

Таблица 15  
Пример справки-объективки: Иванов И. И.

Оценка факторов на соответствие по семибалльной шкале				
Документов на соответствие нормам (от 5-7/3)	Интервью (собеседования) (от 5-7/2)	Профессиональная компетентность (от 6-7/1)	Деловые качества (от 5-6/1)	Управленческая компетентность (от 6-7/1)
Результаты: Н/Н (5/1)	Н/Н (5/2)	-1/+1 (5/2)	Н/+1 (6/2)	Н/+1 (6/2)



Оценка факторов на соответствие по семибалльной шкале				
Совместимость в коллективе (от 5-6/2)	Мотивационные (от 5-6/2)	Темпераментальные характеристики (от 5-6/2)	Интеллект (от 5-6/2)	Работоспособность (от 4-6/2)
-2/+1 (3/3)	Н/Н (6/1)	Н/Н (6/1)	Н/Н (6/1)	Н/Н (5/1)
Нормы (ПВК/ПНК)		Недобор ПВК/перебор ПНК Н — норма	Результаты (ПВК/ПНК)	

Таблица 16

## Пример заключения по результатам анализа диагностики

ФИО	Иванов И. И.	Должность:	Начальник планового отдела
Отклонения от нормы профессионально значимых качеств			
ПВК, профессионально важные качества		ПНК, профессионально недопустимые качества	
Профессиональная компетентность -1 балл Совместимость в коллективе -2 балла		Профессиональная компетентность +1 балл Деловые качества +1 балл Управленческая компетентность +1 балл Совместимость в коллективе +1 балл	
Профессионально важные качества — выше среднего уровня Профессионально нежелательные качества — в рамках допустимого			
Профессионально важные качества			
Обладает выраженными лидерскими качествами			
Настойчив в решении профессиональных задач		Организован, склонен планировать свою деятельность и работу коллектива	
Целеустремлен, не отступает перед трудностями		Обязателен, надежен	
Творчески подходит к работе, ориентирован на новейшие технологии		Инициативен, стремится к расширению спектра направлений деятельности	
Работоспособен, устойчив к стрессу			
Продолжение ▶			

Продолжение ►



Таблица 16 (продолжение)

Профессионально нежелательные качества	
Отличается жесткостью суждений и оценок, что может вызывать напряженность в коллективе	Вероятен субъективный подход к решению проблем, самовольные поступки, склонен действовать без учета иных мнений
Свойственны некоторая напряженность, недоверчивость в общении, что может осложнять взаимоотношения с коллегами	Недостаточно адаптивен при неожиданной резкой смене условий (в деятельности или социальных контактах)
<p><b>Стиль руководства и принятия решений:</b> ориентирован на развитие подчиненных, поощряет самостоятельность и инициативу в решении профессиональных задач; в то же время достаточно доминантен, плохо поддается убеждению, что может осложнять взаимоотношения в коллективе и затруднять принятие коллегиальных решений.</p> <p><b>Условия максимальной эффективности:</b> партнерские отношения с руководством, отсутствие «силового давления» со стороны вышестоящего руководителя, широкие полномочия в принятии решений по своему направлению; в противном случае — возможно принятие роли «борца за правду», «оппозиционера».</p> <p><b>Резюме:</b> по результатам тестирования и оценочных процедур Иванов И. И. способен работать в должности заместителя начальника управления недвижимости; активное стремление к расширению круга решаемых задач, нарушению привычных стереотипов работы может вызывать трения с руководством и коллегами смежных подразделений по причине выраженного субъективизма и жесткости в отстаивании своего мнения, слабого стремления к поиску компромиссов и выработке коллегиальных решений.</p> <p>Рекомендуется направить на управленческие и коммуникативные тренинги, а также краткие курсы по специальности.</p>	
<b>Вывод:</b> зачислен с испытательным сроком в два месяца	
Начальник отдела кадров	
Менеджер по персоналу	

Прило

Приложение  
отбора пе

Прежде чем  
фических мето  
описем «азбук  
А именно — пе  
роны любой ор  
перед началом  
ского инструме

Принципы п

Итак, есть пр  
Какие же основ  
дату?

1. Соответстви
  2. Развитые д
  3. Личностные
  4. Лояльность
- квалифика  
товность к  
исполнению  
лективе (пр  
ности орган  
Кроме того, ра  
руководител  
низации нор  
ка) и операт  
руководства



# Приложения

## Приложение 1. Анкетно-биографические методы отбора персонала. Интервью

Прежде чем обратиться к подробному анализу анкетно-биографических методов отбора, их возможностей и ограничений, кратко опишем «азбуку» отбора кандидатов (менеджеров и специалистов). А именно — перечислим основные требования к «новичку» со стороны любой организации и первые шаги менеджера по персоналу перед началом проведения отбора с использованием психологического инструментария.

### Принципы проведения отбора

Итак, есть претендент на вакантную руководящую должность. Какие же основные требования организация предъявляет к кандидату?

1. Соответствие уровня профессиональной компетентности, квалификации.
2. Развитые деловые качества (в том числе ответственность, готовность к самоотдаче в работе, стремление к качественному исполнению своих обязанностей и др.).
3. Личностные качества, способствующие совместимости в коллективе (претендент — будущий член коллектива).
4. Лояльность к организации (человек, разделяющий цели и ценности организации, — надежность).

Кроме того, работодатель вправе ожидать, что это будет:

- руководитель, соблюдающий и укрепляющий принятые в организации нормы поведения, трудовой дисциплины (распорядка) и оперативно выполняющий распоряжения вышестоящего руководства;



- человек с определенными морально-нравственными качествами;
- личность, стремящаяся к самосовершенствованию, развитию.

Оценка претендента в рамках этих организационных ожиданий позволяет подобрать или разработать соответствующий комплекс методов, чтобы ответить на следующие вопросы.

1. В какой степени кандидат по своим профессионально важным качествам соответствует (или не соответствует) требованиям руководящей должности?
2. Каковы его личностные особенности, как он будет взаимодействовать с подчиненными и как себя поведет в конфликтных, стрессовых ситуациях?
3. В какой мере он сможет реализовать свои знания, опыт, потенциал на рабочем месте, на которое он претендует?
4. Обладает ли он качествами лидера, организатора — перспективен ли в плане карьерного роста?

Предварительно перед проведением мероприятий по подбору и отбору персонала необходимо выяснить у главы фирмы:

- какие именно требования он предъявляет к будущему руководителю, какие качества в первую очередь особенно ценит в людях, коллегах;
- в какой форме ожидает получать результаты оценки претендентов на вакансии (в форме развернутого заключения, краткого резюме, перечня характеристик кандидата, в устной беседе с менеджером по персоналу или в каком-либо ином виде).

Необходимо также следовать этическим принципам проведения процедур оценки с целью отбора, главные из которых следующие:

- принцип добровольности участия (уважение права человека на отказ от участия в процедуре);
- принцип конфиденциальности (результаты оценки должны храниться в тайне и могут быть сообщены только ограниченному кругу лиц — собственно работодателю и, если необходимо, непосредственному руководителю);
- принцип неприкосновенности и защиты благополучия личности;

- право ч...
- мации с...
- ки в как...
- циями).

Итак, под...  
отбор. И пер...  
(анкетам). О...  
дидатов, не с...  
необходимых...  
бор проводит...  
соответствия...  
кам (основан...

- возраст;
- пол;
- образова...
- уровень н...
- опыт раб...
- наличие д...
- биографи...

### Анализ рез

За последни...  
ние) своего ре...  
ствие резюме и...  
недоумение и...  
сколько единой...  
тут дать интере...  
Основные п...  
• резюме до...  
лена иском...  
профиля и...  
• знания и н...  
• соответство...



- право человека на получение точной (не искаженной) информации о себе (желательно сообщать человеку результаты оценки в какой-либо форме, устно или письменно, с рекомендациями).

Итак, подготовительный этап позади. Начинается собственно отбор. И первый шаг — подбор возможных кандидатур по резюме (анкетам). Основная цель первичного отбора — отсеивание кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности. Первичный отбор проводится путем анализа списка кандидатов с точки зрения их соответствия должности и организации по формальным признакам (основаниям):

- возраст;
- пол;
- образование;
- уровень квалификации;
- опыт работы в качестве руководителя;
- наличие дополнительных умений и навыков;
- биографические сведения.

### Анализ резюме и биографических анкет

За последние несколько лет составление и рассылка (предъявление) своего резюме стало делом настолько привычным, что отсутствие резюме или ненадлежащая форма вызывают по меньшей мере недоумение и сомнение в уровне деловых качеств кандидата. Поскольку единой формы резюме не существует, его особенности могут дать интересную «информацию к размышлению» о кандидате.

Основные показатели оценки по резюме:

- резюме должно быть «адресным», то есть должна быть заявлена искомая позиция (какая именно работа, в фирме какого профиля интересуется данного кандидата);
- знания и навыки, перечисляемые в резюме, должны в целом соответствовать заявленной позиции и быть ориентированными



на конкретную компанию (если эта информация избыточна, «слишком хороший» кандидат может испугать работодателя: или достоинства явно преувеличены, или, если квалификация и уровень образования превышают необходимые в данной компании, фирма не сможет удовлетворить амбиции претендента);

- сильные стороны и уникальные навыки должны быть выделены особо (чем кандидат выгодно отличается от своих конкурентов? чем он привлекателен для компании?);
- должны быть перечислены личные качества и интересы, резюме должно «иметь лицо», быть визитной карточкой кандидата.

Показатели для дополнительной оценки кандидата по резюме:

- качество оформления (продуманное, рациональное расположение позиций на листе, вид текста, общая аккуратность оформления, как правило, свидетельствуют о наличии соответствующих деловых качеств и заинтересованности в получении данной работы);
- отсутствие орфографических ошибок, опечаток (грамотность кандидата или, по крайней мере, внимательность при подготовке документа — лицо руководителя);
- лаконичность, отсутствие информации, не относящейся к делу (умеет ли человек выделять главное или «увязает» в деталях);
- соответствие формальным требованиям (исполнительность, стремление соответствовать принятым нормам);
- характер указанных дополнительных сведений (интересы, приоритеты, личные ценности — что именно кандидат считает важным сообщить о себе, на чем он делает акценты, приветствуются ли заявленные ценности в данной организации);
- дата составления (насколько давно претендент ищет работу, и если резюме составлено достаточно давно — почему он не потрудился его «освежить»?).

Если резюме дает обширную и благодатную почву для всестороннего анализа, то оценка биографических анкет, принятых

в организации, степени ориентированности, на которую.

Дополнительно ка и росписи кандидатский» почерк относится к порядку, неразрывный, «человеку внутреннему, разбивается у людей «вещь в себе».

Крупный, размытыми, выдает с шим самонадеянностью особенно если допущены. Однако, дополнительную информацию почерка и качественный графический специалисты.

«Плюсы» методов простым, дешевым кандидатов на специальность.

«Минусы»: метод основан на анализе его актуального уровня критериев значительного, так как резюме мнения сотрудников.

Рекомендации

Одним из способов анализа и поведения информации к людям, другим.



в организации, ограничена формальными разделами и в большей степени ориентирована на проверку соответствия кандидата должности, на которую он претендует.

Дополнительную информацию могут дать особенности почерка и росписи кандидата. Так, ровный, старательный, «ученический» почерк отличает человека исполнительного, стремящегося к порядку, но, вероятно, не очень творческого. Неровный, разорванный, «дерганный» почерк, скорее всего, принадлежит человеку внутренне (а возможно, и внешне) конфликтному, нервному, раздражительному. Мелкий, бисерный почерк часто бывает у людей скрытных, в чем-то зажатых, интровертов — «вещь в себе».

Крупный, размашистый «автограф», да еще и украшенный виньетки, выдает человека демонстративно амбициозного, с большим самомнением. Это может вызывать серьезные проблемы, особенно если должность такого человека не соответствует его притязаниям. Однако следует помнить: почерк может дать только вспомогательную информацию, делать выводы на основании особенностей почерка не только неэтично, но и непрофессионально — качественный графологический анализ способны сделать только специалисты.

«Плюсы» метода: анализ анкетных данных и резюме является простым, дешевым и достаточно эффективным в случаях отбора кандидатов на специализированные должности.

«Минусы»: метод недостаточно прогностичен, поскольку он основан на анализе фактов из прошлого кандидата, а не на оценке его актуального уровня и потенциала развития; отсутствие четких критериев значительно снижает эффективность и объективность отбора, так как решение может приниматься на основе субъективного мнения сотрудника, занимающегося анализом анкет.

### Рекомендации

Одним из способов лучше узнать о кандидате, о его профессиональных и поведенческих особенностях является обращение за информацией к людям, знающим кандидата по совместной работе, учебе, другим занятиям — получение рекомендаций.



Рекомендации могут быть устными и письменными. В западном деловом мире особенно распространены письменные рекомендации, которые рассылаются кандидатом вместе с резюме.

В нашей культуре чаще используются устные рекомендации (в том числе разговор с рекомендателем по телефону). Они дают более разностороннюю и неформальную информацию, которая «читается» не только в словах, но и в интонациях и подтекстах.

Рекомендации используются как до встречи с кандидатом (по сведениям анкеты, резюме), так и после встречи, беседы (уточнение неясных мест, подтверждение впечатления). Можно предложить кандидату самому назвать имена и телефоны людей, которые могли бы его отрекомендовать, или непосредственно обратиться за информацией в фирму, где кандидат работает или работал определенное время.

К сожалению, достаточно распространены рекомендации в форме «указания свыше». В этом случае:

- человеку с определенными рекомендациями отказать невозможно,
- люди, принятые только на основании такой рекомендации, плохо управляемы и их, независимо от профессиональных качеств, трудно уволить.

В то же время практика показывает, что зачастую люди, принятые «по звонку», стремятся не подвести рекомендуемое лицо и прекрасно работают в фирме.

«Плюсы»: метод экономичен, часто дает ценную дополнительную информацию, которую невозможно получить другим путем.

«Минусы»: «эффект заангажированности» человека, дающего рекомендацию. Поэтому наиболее достоверной бывает информация, получаемая оперативно, достаточно неожиданно для кандидата, без «подготовки» с его стороны, но, конечно, с его согласия (обращение без ведома кандидата неэтично и может использоваться только в случаях серьезных опасений в неблагонадежности кандидата, например частая, немотивированная смена мест работы, явное несоответствие профессионального уровня должности, которую занимал кандидат на прежнем месте согласно анкетным данным, и т. д.).

## Основной э

Из всех мето  
одним из наиб  
большинство  
ник наиболее  
дидате, что оп  
ции интервью  
По форме п  
ваний:

1) индивиду  
но интервь

2) собеседова  
тендентами

3) собеседова  
дым канди

4) «перекрест  
организаци  
ное с орган  
ющее тщате  
тервьюеров

5) многоуров  
редно с раз  
службы пер  
компаний).

Еще одна из н  
зю приведена н  
1. Биографиче  
дату вопросы  
на будущее.  
«Какие пр  
этих эту специ  
успехом в ж  
«Плюсы»: ши  
реального



## Основной этап отбора

Из всех методов отбора персонала оценочное интервью является одним из наиболее популярных. Исследования свидетельствуют, что большинство HR-специалистов расценивают интервью как источник наиболее разносторонней и достоверной информации о кандидате, что оправдано лишь в некоторой степени. Для классификации интервью (собеседований) существует несколько оснований.

По форме проведения выделяют следующие виды собеседований:

- 1) индивидуальное собеседование («один на один») — собственно интервью;
- 2) собеседование представителя организации с несколькими претендентами;
- 3) собеседование нескольких представителей организации с каждым кандидатом индивидуально;
- 4) «перекрестное» собеседование нескольких представителей организации с несколькими претендентами — наиболее сложное с организационной точки зрения собеседование, требующее тщательной подготовки и согласованного поведения интервьюеров;
- 5) многоуровневое собеседование — встреча кандидата поочередно с разными представителями компании (сотрудниками службы персонала, линейными менеджерами, руководителем компании).

Еще одна из наиболее распространенных классификаций интервью приведена ниже.

1. Биографическое — потенциальный работодатель задает кандидату вопросы о фактах из его биографии, прошлом опыте, планах на будущее. Вопросы типа: «Расскажите о своей прежней работе», «Какие предметы Вам нравились в школе?», «Почему Вы выбрали эту специальность?», «Что Вы считаете своим самым большим успехом в жизни?» и т. д.

«Плюсы»: широта охвата различных сфер жизни кандидата, оценка реального поведения, реакции на стресс.



«Минусы»: главным образом самооценка кандидата, подчеркивание своих «сильных» сторон, информация о прошлых заслугах.

2. Ситуационное — кандидату предлагается решить одну (или несколько) управленческих или профессиональных проблем (практических ситуаций). С ним разбираются или «проигрываются» ключевые ситуации, которые могут возникнуть у него на работе в будущем. Ситуации подбираются на основании анализа требований к претендентам (или рассматриваются реальные ситуации из прошлого опыта данного кандидата). Проведение этого типа интервью предполагает наличие некоторой системы описания и анализа ситуативного поведения. Можно описывать поведение в терминах «исходная ситуация — действия — результат». В этом случае предметом анализа становятся представления интервьюируемого о ситуации, возможных действиях, области значимых результатов. На основании этого строится прогноз его поведения как руководителя в аналогичных ситуациях в будущем.

«Плюсы»: позволяет оценить способность кандидата решать определенные типы задач (управленческих, профессиональных).

«Минусы»: ограниченность, однобокость оценки, низкая прогностичность в плане реального социального поведения.

3. Критериальное — ответы на конкретные вопросы, непосредственно связанные с профессиональной деятельностью, оцениваются с точки зрения заранее выработанных критериев, отчасти напоминает вступительный экзамен.

«Плюсы»: возможность оценить ответы с помощью единых критериев и проранжировать кандидатов по формальным признакам.

«Минусы»: трудоемко и малоэффективно — ограниченность оцениваемых качеств и необходимость тщательной предварительной подготовки.

На практике наиболее часто применяются биографические интервью, включающие в себя ряд вопросов ситуационного. Критериальное — реже (удобно при массовом приеме, необходимости «грубого» ранжирования по ограниченному числу параметров).

Эффективность интервью во многом зависит от используемой техники (формы), тем и содержания вопросов, задаваемых в ходе беседы, квалификации и опыта специалиста.



По технике проведения выделяют стандартизированное/нестандартизированное (см. ниже) и структурированное/неструктурированное интервью. Поскольку эти понятия в литературе часто смешиваются, условимся называть «стандартизированным» интервью, в котором вопросы задаются в соответствии с заранее разработанной жесткой схемой, одинаковой для всех в данной организации. «Структурированным» будем называть интервью, которое имеет некоторый обязательный набор тем, вопросы по которым задаются в свободной форме и последовательности, в зависимости от ответов опрашиваемого.

Каждый из этих видов отличается своими преимуществами и недостатками.

Нестандартизированное интервью, как и неструктурированное, позволяет варьировать количество и последовательность вопросов, формулировки, отличается большей гибкостью. В то же время известно, что интервью в свободной форме может приводить к значительной потере полезной информации. Кроме того, задаваемые при этом вопросы и оценки ответов кандидатов часто трудно сопоставимы и в значительной мере субъективны. Стандартизированное (формализованное) интервью, безусловно, обеспечивает большую сопоставимость информации и оперативность при обработке и обобщении результатов. Кроме того, для его проведения возможно привлечение лиц без специальной подготовки (вариант обработки результатов см. ниже).

Наиболее распространенным и достаточно эффективным является специфическое (для данной компании) структурированное интервью (разумеется, если у вас есть опыт проведения подобного рода собеседований и анализа их результатов). Такое интервью предполагает наличие плана (перечня обязательных вопросов, которые могут задаваться в свободной форме, но должны касаться конкретных сторон профессиональной карьеры и личной жизни кандидата), а также использование «формы оценки» (специально подготовленного бланка, на котором можно делать пометки в ходе беседы или сразу после встречи). Перечень вопросов зависит от должностной инструкции и требований к кандидату, а также от специфики конкретного коллектива, которым ему предстоит руководить, и вы-



шестоящего руководителя, в подчинение к которому попадает кандидат. Форма вопросов должна быть открытой (предполагать развернутый ответ).

Биографическое интервью может быть углубленным. Например, задаются вопросы о сильных и слабых сторонах претендента и его партнеров по совместной деятельности в прошлом и настоящем. «Рисуя» портреты этих людей, он рассказывает на самом деле о том, что важно для него лично, что он ценит в людях, на что ориентирован во взаимодействии — в рассказе раскрывается его личность, установки, ценностные ориентации, концепция поведения.

Примерная схема проведения интервью:

- 1) приветствие, установление контакта, представление друг другу, обоснование приглашения на собеседование;
- 2) уточнение общих сведений (прежнее место работы и должность, основные обязанности, причины перехода/поиска нового места);
- 3) образование (специальность, дополнительное образование, планы на обучение);
- 4) проверка соответствия профессионального опыта предлагаемой вакансии;
- 5) досуг (интересы, хобби, спорт);
- 6) ожидания от нового места работы — информация о фирме-работодателе;
- 7) обсуждение условий контракта;
- 8) «психологическая» часть интервью;
- 9) завершение интервью: короткое резюме (возможно — некоторая обратная связь) и/или экспертная оценка по формальным параметрам, благодарность за беседу, указания на дальнейшие действия (обещание, что о решении будет сообщено в любом случае).

«Психологическая» часть может включать вопросы, касающиеся самооценки кандидата, приоритетов в отношениях с людьми, культурного уровня и мировоззрения, эстетических пристрастий (что может дать ценную информацию об особенностях личности) и т. д.



Для получения значимой и достоверной информации о кандидате, кроме прямых вопросов по основным темам, используются специальные приемы и специфические (порой — каверзные) вопросы. Примеры каверзных вопросов представлены ниже.

- За что Вас больше всего критиковали как руководителя в последнее время?
- Приведите случай из Вашей практики, когда Вы были не на высоте (чем Вы не стали бы гордиться), какой опыт Вы извлекли из этой ситуации?
- Расскажите о случае, когда Вам пришлось работать в условиях прессинга (цейтнота).
- Что, на Ваш взгляд, меньшее зло: растрата или мошенничество? Почему?
- Что Вы предпочитаете: действовать в соответствии с проработанными предписаниями или рисковать, внедряя инновации?
- Если Вы выиграете миллион долларов, как Вы его используете?

В ходе интервью для преодоления установки на возможный следующий вопрос рекомендуется включать «вопросы-дистракторы», не имеющие логической связи с предыдущей темой и нарушающие «естественный» ход беседы. Это помогает в том числе оценить находчивость и стрессоустойчивость претендента.

В заключение — некоторые практические рекомендации по проведению интервью:

- готовясь к интервью, заранее ознакомьтесь с материалами (резюме, анкетой) кандидата, на сведения из этих источников можно опираться в процессе беседы;
- успех интервью во многом зависит от степени доверия кандидата к интервьюеру — постарайтесь с самого начала расположить к себе своего собеседника, не демонстрируйте чрезмерно свою компетентность, ведите себя естественно и будьте с ним на равных. Не настаивайте на том, чтобы кандидат отвечал на вопросы, которые ему неприятны, — это поможет ему раскрыться и будет способствовать поддержанию благоприятного отношения к фирме;



- обрабатывайте (фиксируйте) полученную информацию сразу же после завершения собеседования (особенно это важно при «потоке» кандидатов и наличии нескольких претендентов на одну вакансию);
- отмечайте в ходе собеседования не только содержание ответов, но и особенности поведения, манеру ведения беседы кандидата — все это дает дополнительную полезную информацию.

Интервью можно считать «неформальным» способом знакомства с кандидатом, наряду с используемыми при отборе более «формальными» тестовыми методами, в частности личностными опросниками.

## Приложение 2. Профессионально недопустимые качества (ПНК) — деструкции

Надежность результатов и прогностичность также зависят от такого фактора или, лучше сказать, подхода к оценке вообще, как качество «охвата», разносторонность оценки субъекта. В данном случае мы имеем в виду такое «непопулярное» понятие, обычно упоминаемое вскользь, по остаточному принципу, как свойства, точнее комплекс свойств, которые мешают человеку выполнять свои обязанности должным образом и делают его работу не только непродуктивной, но даже препятствующей достижению общего положительного результата. Такие свойства мы называли «профессионально недопустимыми (нежелательными) качествами» (ПНК) и, соответственно, «профиль ПНК», в отличие от профессионально важных качеств (ПВК), которые так хорошо изучены и знакомы. Введение этого нового термина обусловлено его неожиданно значимым влиянием на некоторые ситуации, наблюдаемым в практике, когда обширное и идеальным образом представленное наличие профессионально важных качеств руководителей и/или сотрудников коллектива в один печальный момент или в течение некоторого времени «меркнет» перед недопустимыми свойствами и их проявлениями у одного или нескольких членов этого коллектива (никто не говорит, что у тех же членов коллектива отсутствуют диагностированные и развитые

ПВК — про  
а порой и р  
дать в своей  
Не углубл

акцентирова  
агрессивност  
лицемерие,  
та и т. д.

Для иллю  
ставляющих.

### Пример 1

Профессиона  
и первого пор  
(составляющ

Авторитарный

Конфликтност

бость, эмоцио

Внутренняя п

низкий самоко

мания и память

Демагогичност

сивность, равн

Интриганство

Причем есл

работающей

том» при воз

кризиса, когд

низации.

Приложе  
и профе

Возьмем  
и бизнес.



ПВК — профессионально востребованные качества). Негативные, а порой и роковые последствия проявления этих ПНК мог наблюдать в своей работе практически любой руководитель.

Не углубляясь здесь в специальный анализ заявленного, точнее акцентированного свойства, просто обозначим некоторые из ПНК: агрессивность, равнодушие, лень, неуверенность, вспыльчивость, лицемерие, невнимательность, очень низкий уровень интеллекта и т. д.

Для иллюстрации приведем пример таких деструкций и их составляющих.

### Пример 1

**Профессионально недопустимые (нежелательные) качества второго и первого порядка (ПНК): деструкции и их «базовые качества» (составляющие)**

Авторитарный стиль управления — жесткость, упрямство, агрессивность.

Конфликтность в поведении — вспыльчивость, неуправляемость, грубость, эмоциональная неустойчивость.

Внутренняя противоречивость — суетливость, безволие, внушаемость, низкий самоконтроль, неуверенность, проблемы с концентрацией внимания и памятью.

Демагогичность — индивидуалистичность, упрямство, трусливость, пассивность, равнодушие.

Интриганство — разжигание конфликтов, лживость, лицемерие.

Причем если ПВК в основном проявляются в ситуации успешно работающей компании, то деструкции «расцветают буйным цветом» при возникновении первых проблем и особенно — на этапе кризиса, когда порой от одного человека зависит будущее всей организации.

## Приложение 3. Примеры описания компетенций и профессионально важных качеств

Возьмем качество «системность мышления» и опишем его подробнее.



**Системность мышления.** Способность обобщать, строить целостный и дифференцированный образ ситуации, выделять существенные связи, устанавливать и структурировать отношения между элементами информации.

Достоинства:

- устанавливает причинно-следственные, смысловые связи и отношения;
- структурирует информацию (выделяет «главное — второстепенное», «общее — частное», существенные свойства и признаки; группирует, категоризирует, классифицирует), выделяет, использует и соотносит различные аспекты анализа и его результатов;
- оперирует элементами информации на разных уровнях обобщения;
- владеет навыками обработки и структурирования информации;
- строит полное и адекватное описание представления о проблемной ситуации.

Недостатки:

- допускает логические противоречия как в смысловых отношениях, так и в причинно-следственных связях;
- не может выделить существенное, структурировать информацию, действует на уровне конкретного описания;
- анализирует информацию в непосредственно заданных аспектах, не может соотнести их между собой;
- не может обобщить информацию или упускает конкретные условия и их детали;
- представление о проблемной ситуации неадекватно описанию (неполное, искаженное).

В качестве компетенции, например, возьмем деловую коммуникацию.

**Деловая коммуникация** включает:

- способность достигать поставленных целей в условиях непосредственной деловой коммуникации;



- способность убеждать — способность влиять на мнение других, располагая их к себе в процессе общения;
- гибкость в общении — способность адекватно использовать разнообразные коммуникативные средства в различных ситуациях;
- навыки делового общения — способность соблюдать нормы общения, принятые в бизнесе, проявлять корректность и благожелательность;
- самоконтроль — способность сохранять внешнее спокойствие в стрессовых ситуациях.

#### Поуровневое описание поведенческих проявлений.

**4 уровень.** С готовностью вступает во взаимодействие с новыми собеседниками, легко удерживает их внимание. Способен быстро завоевать доверие и расположение собеседника.

Адекватно использует различные стили коммуникации в зависимости от обстановки.

Обладает развитой речью и большим набором средств общения. Эффективно действует в конфликтных и эмоционально напряженных ситуациях.

Проницателен. Понимает эмоциональное состояние, мотивы и интересы клиентов и сотрудников.

**3 уровень.** Владеет развитыми навыками деловой коммуникации. Может изменять манеру общения в зависимости от ситуации, но, как правило, использует один наиболее эффективный стиль взаимодействия.

Во взаимодействии держится уверенно и доброжелательно, способен убеждать.

Сохраняет самообладание в конфликтной ситуации.

**2 уровень.** Ограничен в выборе стиля и средств взаимодействия с собеседником. Не всегда удачно подстраивается под стиль общения, эмоциональное состояние собеседника.

Стремится вести себя доброжелательно, вежливо, корректно.

Не всегда способен скрыть свое эмоциональное состояние: волнение, раздражение и пр.

**1 уровень.** Пассивен во взаимодействии с собеседником.



Испытывает неловкость в общении с конфликтными сотрудниками, клиентами. Иногда ведет себя не вполне адекватно ситуации.

Может допускать проявление раздражения в конфликтных ситуациях, принимать претензии сотрудников и клиентов к компании на свой счет.

*Минусовой уровень.* Избегает взаимодействия. Не способен к пониманию интересов окружающих. Крайне эмоционально реагирует на критические замечания. Может высказывать встречные претензии\*.

#### Приложение 4. Психологический опросник по определению уровня развитости эмпатии

*Методика диагностики уровня эмпатических способностей*  
В. В. Бойко.

Оцените, свойственны ли вам следующие особенности, согласны ли вы с утверждениями.

1. У меня есть привычка внимательно изучать лица и поведение людей, чтобы понять их характер, наклонности, способности.
2. Если окружающие проявляют признаки нервозности, я обычно остаюсь спокойным.
3. Я больше доверяю доводам своего рассудка, чем интуиции.
4. Я считаю вполне уместным для себя интересоваться домашними проблемами сослуживцев.
5. Я могу легко войти в доверие к человеку, если потребуется.
6. Обычно я с первой же встречи угадываю «родственную душу» в новом человеке.
7. Я из любопытства обычно завожу разговор о жизни, работе, политике со случайными попутчиками в поезде.
8. Я теряю душевное равновесие, если окружающие чем-то угнетены.
9. Моя интуиция — более надежное средство понимания окружающих, чем знания или опыт.

\* Материалы предоставлены «Консалтбюро Ставка» и А. Селивановым.

10. Проявляю вежливость — бестактность.

11. Часто сворачиваю с прямого пути ради этого.

12. Я легко принимаю чужие поведенческие ошибки.

13. Я редко испытываю неприязнь к окружающим.

14. Я редко испытываю ревность.

15. Обычно я стараюсь избегать конфликтов с близкими.

16. В общении я стараюсь избегать разговоров о себе.

17. Иногда я испытываю к ним неприязнь.

18. Мне легко подражать людям.

19. Мой любимый цвет — синий.

20. Чужой человек мне кажется интересным.

21. Часто, делая что-то, я забываю о людях, которые находятся рядом со мной.

22. Плакать мне не нравится.

23. Я способен на многое, если захочу.

24. Мне редко приходится извиняться перед кем-либо.

25. Я невольник своего темперамента.

26. Я могу о многом рассказать.

27. Мне проще понять других, чем себя.

28. Я спокойный человек.

29. Мне бы хотелось быть более уверенным в себе.



10. Проявлять любопытство к внутреннему миру другого человека — бестактно.

11. Часто своими словами я обижаю близких мне людей, не замечая этого.

12. Я легко могу представить себя каким-то животным, ощутить его повадки и состояния.

13. Я редко рассуждаю о причинах поступков людей, которые имеют ко мне непосредственное отношение.

14. Я редко принимаю близко к сердцу проблемы своих друзей.

15. Обычно за несколько дней я чувствую: что-то должно случиться с близким мне человеком, и ожидания оправдываются.

16. В общении с деловыми партнерами обычно стараюсь избегать разговоров о личном.

17. Иногда близкие упрекают меня в черствости, невнимании к ним.

18. Мне легко удастся копировать интонацию, мимику людей, подражая людям.

19. Мой любопытный взгляд часто смущает новых партнеров.

20. Чужой смех обычно заражает меня.

21. Часто, действуя наугад, я тем не менее нахожу правильный подход к человеку.

22. Плакать от счастья глупо.

23. Я способен полностью слиться с любимым человеком, как бы растворившись в нем.

24. Мне редко встречались люди, которых я бы понимал с полуслова, без лишних слов.

25. Я невольно или из-за любопытства часто подслушиваю разговоры посторонних людей.

26. Я могу оставаться спокойным, даже если все вокруг меня волнуются.

27. Мне проще подсознательно почувствовать сущность человека, чем понять его, «разложив по полочкам».

28. Я спокойно отношусь к мелким неприятностям, которые случаются у кого-либо из членов семьи.

29. Мне было бы трудно задушевно, доверительно беседовать с настороженным, замкнутым человеком.



30. У меня творческая натура — поэтическая, художественная, артистичная.

31. Я без особого любопытства выслушиваю исповеди новых знакомых.

32. Я расстраиваюсь, когда вижу плачущего человека.

33. Мое мышление больше отличается конкретностью, строгостью, последовательностью, чем интуицией.

34. Когда друзья начинают говорить о своих неприятностях, я предпочитаю перевести разговор на другую тему.

35. Если я вижу, что у кого-то из близких плохо на душе, то обычно воздерживаюсь от расспросов.

36. Мне трудно понять, почему пустяки могут так сильно огорчать людей.

**Обработка результатов.** Подсчитывается число совпадений ваших ответов по ключу по каждой шкале, а затем определяется суммарная оценка.

1. Рациональный канал эмпатии: + 1, + 7, - 13, + 19, + 25, - 31.

2. Эмоциональный канал эмпатии:  $-2, +8, -14, +20, -26, +32$ .

3. Интуитивный канал эмпатии:  $-3, +9, +15, +21, +27, -33$ .

4. Установки, способствующие эмпатии: + 4, - 10, - 16, - 22, - 28, - 34.

5. Проникающая способность к эмпатии: + 5, - 1, - 17, - 23, - 29, - 35.

6. Идентификация в эмпатии: + 6, + 12, + 18, - 24, + 30, - 36.

Оценки по каждой шкале могут варьировать от 0 до 6 баллов и указывают на значимость конкретного параметра в структуре эмпатии.

Рациональный канал эмпатии характеризует направленность внимания, восприятия и мышления человека на понимание сущности любого другого человека, на его состояние, проблемы и поведение. Это спонтанный интерес к другому, открывающий шлюзы эмоционального и интуитивного отражения партнера.



*Эмоциональный канал эмпатии* фиксирует способность эмпатирующего входить в эмоциональный резонанс с окружающими — сопереживать, соучаствовать. Эмоциональная отзывчивость становится средством вхождения в энергетическое поле партнера. Понять внутренний мир другого человека, прогнозировать его поведение и эффективно воздействовать возможно только в случае, если произошла энергетическая подстройка к партнеру. Соучастие и сопереживание выполняет роль связующего звена между людьми.

*Интуитивный канал эмпатии* позволяет человеку предвидеть поведение партнеров, действовать в условиях дефицита исходной информации о них, опираясь на опыт, хранящийся в подсознании. На уровне интуиции замыкаются и обобщаются различные сведения о партнерах.

*Установки, способствующие или препятствующие эмпатии.* Эффективность эмпатии снижается, если человек старается избегать личных контактов, считает неуместным проявлять любопытство к другой личности, убедил себя спокойно относиться к переживаниям и проблемам окружающих. Подобные умозрения резко ограничивают диапазон эмоциональной отзывчивости и эмпатического восприятия.

*Проникающая способность в эмпатии* расценивается как важное коммуникативное свойство человека, позволяющее создавать атмосферу открытости, доверительности, задушевности. Расслабление партнера содействует эмпатии, а атмосфера напряженности, неестественности, подозрительности препятствует раскрытию и эмпатическому постижению.

*Идентификация* — важное условие успешной эмпатии. Это умение понять другого на основе сопереживаний, постановки себя на место партнера. В основе идентификации легкость, подвижность и гибкость эмоций, способность к подражанию.

Шкальные оценки выполняют вспомогательную роль в интерпретации основного показателя — уровня эмпатии. Суммарный показатель может изменяться от 0 до 36 баллов. По предварительным данным, считают: 30 баллов и выше — очень высокий уровень эмпатии; 29–22 — средний уровень, 21–15 — заниженный, менее 14 баллов — очень низкий\*.

\* Материалы приводятся по кн.: Основы психологии: Практикум / Ред.-сост. А. Д. Столяренко. — Ростов н/Д.: Феникс, 2002. — С. 673–676.



**Примечание.** Когда мы выше, в тексте главы 1 книги, рассуждали об эмпатии, то понимали ее в первую очередь как идентификационную способность.

## Приложение 5. Психологические опросники по определению уверенности в себе

Определить уверенность в себе можно через обратный, противоположный ему показатель: тревожность. Методика Тейлора призвана выявлять лиц с повышенной тревожностью, и к большинству успешных управленцев она неприменима. Поэтому ее применение носит профилактический характер для лиц, еще не устоявшихся в качестве управленцев. Хотя среди уже действующих управленцев могут выделяться и тревожные — неэффективные.

Необходимо обеспечить конфиденциальность результатов или использовать методику для самооценки. Кроме того, важно создать психологический комфорт для тестируемых при ответах на вопросы.

### Методика измерения уровня тревожности Тейлора

Опросник адаптирован Т. А. Немчиновым; состоит из 50 утверждений. Для удобства пользования каждое утверждение предлагается обследуемому на отдельной карточке. Согласно инструкции, обследуемый откладывает вправо и влево карточки, в зависимости от того, согласен он или не согласен с содержащимися в них утверждениями. Тестирование продолжается 15–30 минут.

#### Тестовый материал.

1. Обычно я спокоен и вывести меня из себя нелегко.
2. Мои нервы расстроены не более, чем у других людей.
3. У меня редко бывают запоры.
4. У меня редко бывают головные боли.
5. Я редко устаю.
6. Я почти всегда чувствую себя вполне счастливым.
7. Я уверен в себе.
8. Практически я никогда не краснею.

Приложения

9. По сравнению с большинством людей я чувствую себя человеком.
10. Я краснею.
11. У меня редко бывают запоры.
12. Обычно мне трудно.
13. Я застенчив.
14. Мне не хватает уверенности.
15. Порой мне трудно.
16. У меня бывают запоры.
17. Мой желудок.
18. У меня не хватает уверенности.
20. Мне кажется, что я не справлюсь с трудностями, которые мне придется решать.
21. Мне нередко приходится испытывать трудности.
22. Я замечаю, что мне трудно.
23. У меня часто бывают запоры.
24. Меня беспокоит.
25. Мне приходится.
26. Мне трудно.
27. Я работаю.
28. Я легко.
29. Почти всегда.
30. Я склонен.
31. Я часто.
32. Меня нередко.
33. Раз в месяц.
34. Я часто.
35. Мне очень.
36. Мое материальное положение.
37. Нередко я.



9. По сравнению со своими друзьями я считаю себя вполне смелым человеком.

10. Я краснею не чаще, чем другие.

11. У меня редко бывает сердцебиение.

12. Обычно мои руки достаточно теплые.

13. Я застенчив не более чем другие.

14. Мне не хватает уверенности в себе.

15. Порой мне кажется, что я ни на что не годен.

16. У меня бывают периоды такого беспокойства, что я не могу усидеть на месте.

17. Мой желудок сильно беспокоит меня.

18. У меня не хватает духа вынести все предстоящие трудности.

20. Мне кажется порой, что передо мной нагромождены такие трудности, которые мне не преодолеть.

21. Мне нередко снятся кошмарные сны.

22. Я замечаю, что мои руки начинают дрожать, когда пытаюсь что-либо сделать.

23. У меня чрезвычайно беспокойный и прерывистый сон.

24. Меня весьма тревожат возможные неудачи.

25. Мне приходилось испытывать страх в тех случаях, когда я точно знал, что мне ничто не угрожает.

26. Мне трудно сосредоточиться на работе или на каком-либо задании.

27. Я работаю с большим напряжением.

28. Я легко прихожу в замешательство.

29. Почти все время испытываю тревогу из-за кого-либо или из-за чего-либо.

30. Я склонен принимать все слишком всерьез.

31. Я часто плачу.

32. Меня нередко мучают приступы рвоты и тошноты.

33. Раз в месяц или чаще у меня бывает расстройство желудка.

34. Я часто боюсь, что вот-вот покраснею.

35. Мне очень трудно сосредоточиться на чем-либо.

36. Мое материальное положение весьма беспокоит меня.

37. Нередко я думаю о таких вещах, о которых ни с кем не хотелось бы говорить.



38. У меня бывали периоды, когда тревога лишала меня сна.
39. Временами, когда я нахожусь в замешательстве, у меня появляется сильная потливость, что очень смущает меня.
40. Даже в холодные дни я легко потею.
41. Временами я становлюсь таким возбужденным, что мне трудно заснуть.
42. Я — человек легко возбудимый.
43. Временами я чувствую себя совершенно бесполезным.
44. Порой мне кажется, что мои нервы сильно расшатаны и я вот-вот выйду из себя.
45. Я часто ловлю себя на том, что меня что-то тревожит.
46. Я гораздо чувствительнее, чем большинство других людей.
47. Я почти все время испытываю чувство голода.
48. Иногда я расстраиваюсь из-за пустяков.
49. Жизнь для меня связана с необычным напряжением.
50. Ожидание всегда нервирует меня.

Оценка результатов исследования по опроснику производится путем подсчета количества ответов обследуемого, свидетельствующих о тревожности.

Каждый ответ «да» на высказывания 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50 и ответ «нет» на высказывания 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 оценивается в 1 балл.

Суммарная оценка: 40–50 баллов рассматривается как показатель *очень высокого* уровня тревожности; 25–40 баллов свидетельствует о *высоком* уровне тревожности; 15–25 баллов — о *среднем* (с тенденцией к *высокому*) уровне; 5–15 баллов — о *среднем* (с тенденцией к *низкому*) уровне и 0–5 баллов — о *низком* уровне тревожности\*.

В 1975 году В. Г. Норакидзе дополнил опросник шкалой лжи, которая позволяет судить о демонстративности, неискренности в ответах.

Вариант этого опросника приведен ниже.

\* Приводится по кн.: Практическая психодиагностика. Методики и тесты: Учебное пособие / Ред.-сост. Д. Я. Райгородский — Самара: Издательский дом «Бахрам-М», 2003. — С. 64–69.

## Шкала тревоги

1. Я могу долго р...
2. Я всегда выпол...
3. Обычно руки...
4. У меня редко...
5. Я уверен в сво...
6. Ожидание мен...
7. Порой мне каж...
8. Обычно я чувс...
9. Я не могу сосре...
10. В детстве я в...
11. Раз в месяц ил...
12. Я часто ловлю...
13. Я думаю, что...
14. Я не слишком...
15. Жизнь для мен...
16. Иногда бывае...
17. Я краснею не...
18. Я часто расстр...
19. Я редко замеча...
20. Не все люди,
21. Я не могу усну...
22. Обычно я спо...
23. Меня часто м...
24. Я склонен все...
25. Когда я нервни...
26. У меня беспо...
27. В играх я пред...
28. Я более чувстви...
29. Бывает, что н...
30. Я хотел бы бы...
31. Я люблю другие...



## Шкала тревоги

1. Я могу долго работать не уставая.
2. Я всегда выполняю свои обещания, не считаясь с тем, удобно мне это или нет.
3. Обычно руки и ноги у меня теплые.
4. У меня редко болит голова.
5. Я уверен в своих силах.
6. Ожидание меня нервирует.
7. Порой мне кажется, что я ни на что не годен.
8. Обычно я чувствую себя вполне счастливым.
9. Я не могу сосредоточиться на чем-либо одном.
10. В детстве я всегда немедленно и безропотно выполнял все то, что мне поручали.
11. Раз в месяц или чаще у меня бывает расстройство желудка.
12. Я часто ловлю себя на том, что меня что-то тревожит.
13. Я думаю, что я не более нервный, чем большинство других людей.
14. Я не слишком застенчив.
15. Жизнь для меня почти всегда связана с большим напряжением.
16. Иногда бывает, что я говорю о вещах, в которых не разбираюсь.
17. Я краснею не чаще, чем другие.
18. Я часто расстраиваюсь из-за пустяков.
19. Я редко замечаю у себя сердцебиение или одышку.
20. Не все люди, которых я знаю, мне нравятся.
21. Я не могу уснуть, если меня что-то тревожит.
22. Обычно я спокоен и меня нелегко расстроить.
23. Меня часто мучают ночные кошмары.
24. Я склонен все принимать слишком всерьез.
25. Когда я нервничаю, у меня усиливается потливость.
26. У меня беспокойный и прерывистый сон.
27. В играх я предпочитаю скорее выигрывать, чем проигрывать.
28. Я более чувствителен, чем большинство других людей.
29. Бывает, что нескромные шутки и остроты вызывают у меня смех.
30. Я хотел бы быть так же доволен своей жизнью, как, вероятно, довольны другие.



31. Мой желудок сильно беспокоит меня.
32. Я постоянно озабочен своими материальными и служебными делами.
33. Я настороженно отношусь к некоторым людям, хотя знаю, что они не могут причинить мне вреда.
34. Мне порой кажется, что передо мной нагромождены такие трудности, которых мне не преодолеть.
35. Я легко прихожу в замешательство.
36. Временами я становлюсь настолько возбужденным, что это мешает мне заснуть.
37. Я предпочитаю уклоняться от конфликтов и затруднительных положений.
38. У меня бывают приступы тошноты и рвоты.
39. Я никогда не опаздывал на свидания или работу.
40. Временами я определенно чувствую себя бесполезным.
41. Иногда мне хочется выругаться.
42. Почти всегда я испытываю тревогу в связи с чем-либо или с кем-либо.
43. Меня беспокоят возможные неудачи.
44. Я часто боюсь, что вот-вот покраснею.
45. Меня нередко охватывает отчаяние.
46. Я — человек нервный и легко возбудимый.
47. Я часто замечаю, что мои руки дрожат, когда я пытаюсь что-нибудь сделать.
48. Я почти всегда испытываю чувство голода.
49. Мне не хватает уверенности в себе.
50. Я легко потею даже в прохладные дни.
51. Я часто мечтаю о таких вещах, о которых лучше никому не рассказывать.
52. У меня очень редко болит живот.
53. Я считаю, что мне очень трудно сосредоточиться на какой-либо задаче или работе.
54. У меня бывают периоды такого сильного беспокойства, что я не могу долго усидеть на одном месте.
55. Я всегда отвечаю на письма сразу же после прочтения.
56. Я легко расстраиваюсь.
57. Я практически никогда не краснею.

58. У меня  
у моих друзей

59. Бывает  
сегодня.

60. Обычн

В 1 балл оце

12, 13, 15, 18, 2

37, 38, 40, 4

и ответы «нет»

43, 52, 57, 58.

2, 10, 55 и «не

Оба вариан

и групповом об

и практические

Кроме того, м

ности в себе д

на выявление

Структуриров

пень уверенно

тивопоставляе

стью кандидат

В итоге прове

носим человек

уверенности в

лагающих при

Шкала оценки

1. Высокая увер

кажушаяся беспеч

себя (своих побед

своих слабых и сил

на, эксперты в

2. Хорошая уве

ного звена.

3. Обычная уве

этой стадии и д



58. У меня гораздо меньше различных опасений и страхов, чем у моих друзей и знакомых.

59. Бывает, что я откладываю на завтра то, что следует сделать сегодня.

60. Обычно я работаю с большим напряжением.

В 1 балл оцениваются ответы «да» на высказывания 6, 7, 9, 11, 12, 13, 15, 18, 21, 23, 24, 25, 26, 28, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 40, 42, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 53, 54, 56, 60 и ответы «нет» на высказывания 1, 3, 4, 5, 8, 14, 17, 19, 22, 39, 43, 52, 57, 58. Лживыми считаются ответы «да» на высказывания 2, 10, 55 и «нет» на высказывания 16, 20, 27, 29, 41, 51, 59.

Оба варианта опросника используются при индивидуальном и групповом обследовании, способны решать как теоретические, так и практические задачи и могут быть включены в блок других тестов.

Кроме того, мы хотели бы предложить рассмотреть шкалу уверенности в себе для обработки результатов, например, направленного на выявление уверенности структурированного интервью или др. Структурированным интервью в первую очередь измеряется степень уверенности оцениваемого в себе, которая по значению противопоставляется стрессу на работе и коррелирует с личной зрелостью кандидата. Параллельно изучаются и его лидерские качества. В итоге проведения данного мероприятия в первую очередь мы относим человека к определенной категории по основанию «степень уверенности в себе». Это основание является одним из основополагающих при оценке кандидата на вакантную должность.

### **Шкала оценки степени уверенности в себе**

1. Высокая уверенность в себе — спокойствие, расслабленность, кажущаяся беспечность за счет хорошего понимания и принятия себя (своих побед и поражений, знание и верное использование своих слабых и сильных сторон). Уровень высшего управленческого звена, эксперты высшей категории.

2. Хорошая уверенность в себе. Уровень среднего управленческого звена.

3. Обычная уверенность в себе (самоконтроль). Самоконтроль на этой стадии и далее понимается как постоянная концентрация



на деле — умение заставлять себя делать необходимое при внутреннем нежелании его делать. Уровень успешного специалиста.

4. Низкая уверенность в себе — преобладает высокий самоконтроль, расслабленность и спокойствие почти отсутствуют, в наличии нервозность. Уровень среднего специалиста.

5. Невротизм — сверхконтроль: почти все дается с колоссальными усилиями. Уровень плохого специалиста, исполнителя.

В основе данной шкалы лежит, пожалуй, одна из главных гуманистических идей: люди, действительно уверенные в себе, — лучшие по своим организаторским качествам: руководители, вожди, прирожденные лидеры\*.

## Приложение 6. Тесты на определение стиля руководства

### Тест «Жесткий ли вы руководитель?»

Прочтите приведенные ниже пары утверждений и оцените их справедливость для вас лично. Чем ближе вам одно из утверждений каждой пары, тем более высокую оценку вы должны ему поставить, но при этом сумма оценок по каждой из пар должна быть равна 10 (например, Д-утверждение — 7 очков, В-утверждение — 3 очка).

Д1. Работая с людьми, я трачу основное время на то, что говорю сам	Очки	
В1. Работая с людьми, я трачу основное время на то, что выслушиваю их	Очки	
Д2. Я достигаю успехов за счет затрат главным образом собственной энергии	Очки	
В2. Я достигаю успехов за счет использования в нужном направлении энергии других	Очки	

\* Об интервью более подробно можно прочитать в нашей предыдущей книге: Вязигин А. В. Подбор, оценка и аттестация персонала в сфере торговли и услуг. — М.: Вершина, 2005.

Д3. Я защищаю себя отпор немедленно и энергией на то, чтобы

В3. Я защищаю себя отвлечения или рассея позволяя им тратить с пока они не устанут

Д4. Я всегда стараюсь мою точку зрения

В4. Я всегда стараюсь понять точку зрения др

Всего Д-очков

Чтобы сопостави других менеджеров,

Средние значения

для группы из 1200

значений — 54–60; для

одному из видов утвер

что расценивать как с

жесткому стилю р

то Д-утверждениям

таким извне (в случа

### Тест «Управление руководителем»

Инструкция. Выберите предпочтительный вариант выбранного вар

Ситуация 1.

Ваш непосредственный

вашему подчин

то ответственного

неотложными

Нами немного изм

оригинале. Это



Д3. Я защищаю себя от нападок или критики тем, что даю отпор немедленно и решительно. Я использую свою энергию на то, чтобы идти к цели напрямик	Очки	
В3. Я защищаю себя от нападок или критики путем отвлечения или рассеивания энергии моих оппонентов, позволяя им тратить свою энергию на критику до тех пор, пока они не устанут	Очки	
Д4. Я всегда стараюсь добиться того, чтобы люди поняли мою точку зрения	Очки	
В4. Я всегда стараюсь добиться того, чтобы полностью понять точку зрения других	Очки	
Всего Д-очков		Всего В-очков

Чтобы сопоставить ваши оценки с результатами тестирования других менеджеров, умножьте суммы Д-очков и В-очков на 3.

Средние значения получаемых таким образом оценок составили для группы из 1200 американских руководителей: для Д-утверждений — 54–60; для В-утверждений — 66. Если ваши оценки по одному из видов утверждений выше этих средних оценок, это можно расценивать как свидетельство вашей большой склонности либо к жесткому стилю руководства (в случае более высокой суммы по Д-утверждениям), либо повышенной податливостью к воздействиям извне (в случае более высокой суммы по В-утверждениям).

### Тест «Управленческая ситуация и направленность руководителя»

**Инструкция.** Выберите в каждой управленческой ситуации наиболее предпочтительный для вас вариант поведения и запишите букву выбранного варианта и номер ситуации\*.

#### Ситуация 1.

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными.

\* Нами немного изменены формулировки вопросов на более современные, нежели в оригинале. Это не искажает их смысл.



Выберите наиболее приемлемый для вас вариант решения.

А. Не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько начальник для меня авторитетен.

В. Выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласования со мной.

Г. В интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

#### *Ситуация 2.*

Вы получили одновременно два срочных задания: от вашего непосредственного и вашего вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков выполнения заданий у вас нет, необходимо срочно начать работу. Выберите предпочтительное решение.

А. В первую очередь начну выполнять задание того, кого больше уважаю.

Б. Сначала буду выполнять задание, наиболее важное на мой взгляд.

В. Сначала выполняю задание вышестоящего начальника.

Г. Буду выполнять задание своего непосредственного начальника.

#### *Ситуация 3.*

Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию. Выберите свой вариант поведения в этой ситуации.

А. Я должен пресечь конфликт на работе, а разрешить конфликтные взаимоотношения — это их личное дело.

Б. Лучше всего попросить разобраться в конфликте приглашенных экспертов.

В. Прежде всего лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.

Г. Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

#### *Ситуация 4.*

В самый напряженный период завершения производственного задания в коллективе совершен неблагоприятный поступок, наруше-

на трудовая дисциплина. Как бы вы поступили?

А. Оставляю выработку задания на усмотрение подчиненных.

Б. Заподозрив виновника, сообщаю об этом вышестоящему начальнику.

В. Сообщаю о случившемся вышестоящему начальнику, но не настаиваю на наказании виновника.

Г. После работы сообщаю о случившемся вышестоящему начальнику.

#### *Ситуация 5.*

Вам предоставлены для ознакомления несколько кандидатур на должность заместителя начальника отдела.

А. Первый стремится к выполнению своих обязанностей, но не умеет работать в коллективе.

Б. Второй часто конфликтует с подчиненными, но умеет работать в коллективе.

В. Третий стремится к выполнению своих обязанностей, но не умеет работать в коллективе.

Г. Четвертый стремится к выполнению своих обязанностей, умеет работать в коллективе, но не умеет работать в коллективе.

#### *Ситуация 6.*

Вам предлагается для ознакомления несколько кандидатур на должность заместителя начальника отдела.

А. Первый стремится к выполнению своих обязанностей, но не умеет работать в коллективе.

Б. Второй часто конфликтует с подчиненными, но умеет работать в коллективе.

В. Третий стремится к выполнению своих обязанностей, но не умеет работать в коллективе.

Г. Четвертый стремится к выполнению своих обязанностей, умеет работать в коллективе, но не умеет работать в коллективе.



на трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Руководителю отдела неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо. Как бы вы поступили на его месте? Выберите приемлемый для вас вариант решения.

А. Оставляю выяснение фактов по этому инциденту до окончания выполнения производственного задания.

Б. Заподозренных в проступке вызову к себе, круто поговорю с каждым с глазу на глаз, предложу назвать виновного.

В. Сообщу о случившемся тем из сотрудников, которым наиболее доверяю, предложу им определить виновных и доложить.

Г. После работы проведу собрание отдела, публично потребую выявления виновных и их наказания.

#### *Ситуация 5.*

Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Каждый претендент отличается следующими качествами.

А. Первый стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

Б. Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

В. Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

Г. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

#### *Ситуация 6.*

Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим начальником.

А. Первый быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнять все его задания.



Б. Второй может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него.

В. Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает неуживчив, с ним иногда трудно наладить контакт.

Г. Четвертый — очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

#### *Ситуация 7.*

Когда вам случается общаться с сотрудниками или подчиненными в неформальной обстановке, во время отдыха, к чему вы более склонны?

А. Вести разговоры, которые ближе вам по деловым и профессиональным интересам.

Б. Задавать тон в беседе, уточнять мнения по спорным вопросам, отстаивать свою точку зрения, стремиться в чем-то убедить других.

В. Разделять общую тему разговоров, не навязывать своего мнения, поддерживать общую точку зрения, стремиться не выделяться своей активностью, а только выслушивать собеседников.

Г. Стремиться не говорить о делах и работе, быть посредником в общении, быть непринужденным и внимательным к другим.

#### *Ситуация 8.*

Подчиненный второй раз не выполнил ваше задание в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного больше не повторится. Как бы вы поступили?

А. Дождались бы выполнения задания, а затем сурово поговорили наедине, предупредив в последний раз.

Б. Не дожидаясь выполнения задания, поговорили бы с ним о причинах повторного срыва, добились выполнения задания, оштрафовали за срыв плана.

В. Посоветовались бы с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем. Если такого работника нет, вынесли бы вопрос о недисциплинированности работника на собрании отдела.

Г. Не дожидаясь выполнения задания, повысили бы требования к работнику.

#### *Ситуация 9.*

Подчиненный инициативен, но своему, не обращаясь к руководителю, на которые вы не можете ответить, подчиненным в дальнейшем.

А. Разобравшись с ситуацией, применю обычные меры воздействия.

Б. В интересах дела поговорю с ним, попытаюсь наладить контакт.

В. Обращусь к актуальному, правильное поведение.

Г. Попытаюсь развить отношения с этим работником.

#### *Ситуация 10.*

В трудовой коллективе по поводу нарушения правил поведения, приглашения на работу, ему лучше всего.

А. Прежде всего уделить внимание, ему лучше всего.

Б. Прежде всего уделить внимание, ему лучше всего.

В. Прежде всего уделить внимание, ему лучше всего.

Г. Прежде всего уделить внимание, ему лучше всего.

А. Прежде всего уделить внимание, ему лучше всего.

Б. Прежде всего уделить внимание, ему лучше всего.

В. Прежде всего уделить внимание, ему лучше всего.

Г. Прежде всего уделить внимание, ему лучше всего.



Г. Не дожидаясь выполнения задания, передали бы вопрос о наказании работника на усмотрение отдела кадров. В дальнейшем повысили бы требования к нему и контроль его работы.

*Ситуация 9.*

Подчиненный игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя ошибок, на которые вы ему указываете. Как вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем?

А. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применю обычные административные меры наказания.

Б. В интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

В. Обращусь к активу коллектива — пусть проанализируют его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия.

Г. Попытаюсь разобраться: не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным.

*Ситуация 10.*

В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

А. Прежде всего установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противника своим примером и примером других.

Б. Прежде всего попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

В. Прежде всего выбрать актив, поручить ему разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку администрации.

Г. Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираться



на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

### *Ситуация 11.*

В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как поступить в этой ситуации?

А. Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен, и распоряжусь: «Вы возьмете эту работу, а вы поможете доделать это».

Б. Предложу коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения».

В. Попрошу членов актива коллектива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с членами коллектива, затем приму решение.

Г. Вызову к себе самого опытного и надежного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

### *Ситуация 12.*

У вас создались натянутые отношения с коллегой. Допустим, что причины этого вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа. Что бы вы предприняли в первую очередь?

А. Вызову коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых взаимоотношений.

Б. Прежде всего попытаюсь разобраться в собственном поведении по отношению к нему.

В. Обращусь к коллеге со словами: «От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше».

Г. Обращусь к другим коллегам, которые в курсе наших взаимоотношений и могут быть посредниками в их нормализации.

### *Ситуация 13.*

Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8:15 вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас. Как вы начнете беседу при встрече?



А. Независимо от своего опоздания сразу же потребую объяснить причины опозданий на работу.

Б. Извинюсь перед подчиненным и начну беседу.

В. Поздороваяюсь, объясню причину своего опоздания и спрошу его: «Как вы думаете, чего можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»

Г. В интересах дела отменю беседу и перенесу ее на другое время.

#### *Ситуация 14.*

Вы работаете руководителем отдела уже второй год. Молодой сотрудник обращается к вам с просьбой отпустить его с работы на четыре дня за свой счет в связи с бракосочетанием.

— Почему на четыре? — спрашиваете вы.

— А когда женился Иванов, вы ему разрешили четыре, — невозможно отвечает он и подает заявление.

Вы подписываете заявление на три дня, согласно действующему положению. Однако подчиненный выходит на работу спустя четыре дня. Как вы поступите?

А. Сообщу о нарушении дисциплины вышестоящему начальнику, пусть он решит.

Б. Предложу подчиненному отработать четвертый день в выходной. Скажу: «Иванов тоже отработывал».

В. Ввиду исключительности случая (ведь люди женятся не часто) ограничусь публичным замечанием.

Г. Возьму ответственность за его прогул на себя. Просто скажу: «Так поступать не следовало». Поздравлю, пожелаю счастья.

#### *Ситуация 15.*

Вы руководитель подразделения. При выполнении дополнительной работы в выходные один из ваших сотрудников в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать? Как вы ответите на звонок?

А. «Действуйте согласно инструкции. Прочтите ее, она у меня на столе, и сделайте все, что требуется».

Б. «Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет в дежурный травмпункт. Завтра разберемся».



В. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

Г. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызовите врача».

#### *Ситуация 16.*

Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего. Какая?

А. «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».

Б. «Все это мелочи. Главное в оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».

В. «Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».

Г. «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

#### *Ситуация 17.*

Вы — начальник департамента. После реорганизации вам срочно необходимо перекомплектовать несколько отделов согласно новому штатному расписанию. По какому пути вы пойдете?

А. Возьмусь за дело сам, изучу все списки и личные дела работников, предложу свой проект на совещании.

Б. Предложу решить этот вопрос отделу кадров. Ведь это их работа.

В. Во избежание конфликтов предложу высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создам комиссию по укомплектованию новых подразделений.

Г. Сначала определяю, кто будет возглавлять новые подразделения, затем поручу этим людям подать свои предложения.

#### *Ситуация 18.*

В вашем коллективе имеется работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, а вас — нет. Как вы поступите в данном случае?

А. Поговорю с этим человеком с глазу на глаз. Дам ему понять, что ему лучше уволиться по собственному желанию.

Б. Напишу докладным «сократить».

В. Предложу подать свой проект.

Г. Найду для этого заместителя, усилю контроль.

#### *Ситуация 19.*

После получения жалоб

посчитали, что их жалоб вашему

на его месте?

А. Вы отвечаете

вашему руководителю?

Б. «Хорошо, я у

руководителя,

В. «Не волнуйте

тензии на мое им

Г. Пообещав пом

побеседую с руко

В случае подтвержде

Ситуация 20.

Вы недавно начали

вас в лицо. До

дору, вы видите т

беседуют и не обр

минут, вы видите т

Остановлюсь, дам

зу, что беседа их з

Спрошу, кто их

в кабинет.

Сначала поинтер

спрошу, нет ли

после этого пред

жде всего при

торе, нас

рит



Б. Напишу докладную вышестоящему начальнику с предложением «сократить» эту единицу.

В. Предложу профгруппоргу обсудить эту ситуацию и подготовить свои предложения о том, как поступить с этим человеком.

Г. Найду для этого человека подходящее дело, прикреплю наставника, усилю контроль над его работой.

### *Ситуация 19.*

После получения премиальных некоторые сотрудники отдела посчитали, что их незаслуженно «обошли», это явилось поводом их жалоб вашему начальнику. Как бы вы отреагировали на эти жалобы на его месте?

А. Вы отвечаете жалобщикам примерно так: «Премии утверждает ваш руководитель, я тут ни при чем».

Б. «Хорошо, я учту ваши жалобы и постараюсь выяснить у вашего руководителя, почему он так поступил».

В. «Не волнуйтесь, вы получите свои деньги. Изложите свои претензии на мое имя в письменной форме».

Г. Пообещав помочь установить истину, сразу же пойду в отдел и побеседую с руководителем подразделения и его сотрудниками. В случае подтверждения обоснованности жалоб предложу руководителю перераспределить премии в следующем месяце.

### *Ситуация 20.*

Вы недавно начали работать руководителем отдела. Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва еще два часа. Идя по коридору, вы видите трех сотрудников, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, вы видите ту же картину. Как вы себя поведете?

А. Остановлюсь, дам им понять, что я новый начальник. Вскользь замечу, что беседа их затянулась и пора браться за дело.

Б. Спрошу, кто их непосредственный начальник. Вызову его к себе в кабинет.

В. Сначала поинтересуюсь, о чем идет разговор. Затем представлюсь и спрошу, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложу пройти на рабочее место.

Г. Прежде всего представлюсь, поинтересуюсь, как обстоят дела в их секторе, насколько они загружены работой, что мешает им работать ритмично? Возьму этих коллег на заметку.



**Обработка результатов.** Тест измеряет четыре типа склонностей или ориентации руководителя на выражение своей личной позиции во взаимоотношениях с людьми: Д — ориентация на интересы дела; П — ориентация на психологический климат и взаимоотношения в коллективе; С — ориентация на самого себя; О — ориентация на официальную субординацию, соблюдение инструкций.

*Ключ.*

Номер ситуации	Тип ориентации			
	Д	П	С	О
1	Г	Б	В	А
2	Б	А	Г	В
3	А	Г	В	Б
4	А	В	Б	Г
5	Б	А	Г	В
6	В	Б	Г	А
7	А	Г	Б	В
8	А	В	Б	Г
9	Б	В	Г	А
10	Г	Б	А	В
11	А	В	Г	В
12	В	Г	Б	А
13	Г	Б	В	А
14	Б	В	Г	А
15	А	Г	В	Б
16	Б	А	В	Г
17	Г	В	А	Б
18	В	Г	А	Б
19	Г	Б	В	А
20	Г	В	А	Б

...жения

...журнал.  
В управленческой п...  
...того, управленец и...  
...варианты действия  
...ские ситуации и по...  
...м собеседованиях, р...  
...оценочных ролевых

## Приложение 7. Ориентированность

Данный пример я...  
несколько абстрактн...  
разработки. Подобны...  
точниках и в документ...  
живания или торговли

## Принципы построения компании

Для реализации ком...  
...основанной на по...  
...предусматриваетс...  
...создание позитивн...  
...выдержанный сти...  
...соблюдение обще...  
...обеспечение бла...  
...климата;  
...сформление офи...  
...информационно...  
...поощрение лучш...

Материалы п...  
...толяр...



*Комментарий.*

В управленческой практике каждый путь может быть верен. Кроме того, управленец использует все возможные рычаги управления и варианты действий из предлагаемых в тесте. Данные управленческие ситуации и подобные им можно использовать отдельно, при собеседовании, работе ассессмент-центров (центров оценки), в оценочных ролевых играх и др.\*

**Приложение 7. Стандарты внутренней клиент-ориентированности**

Данный пример является общим. Представлены возможные и несколько абстрактные правила как некая основа для дальнейшей разработки. Подобные примеры вы можете найти в открытых источниках и в документах многих крупных компаний сферы обслуживания или торговли.

**Принципы построения корпоративной культуры компании**

Для реализации компанией принципов корпоративной культуры, основанной на подходе внутренней клиент-ориентированности, предусматривается следующий комплекс мероприятий:

- создание позитивного имиджа компании в глазах сотрудников;
- выдержанный стиль руководства;
- соблюдение общечеловеческих этических норм;
- обеспечение благоприятного морально-психологического климата;
- оформление офисных и служебных помещений;
- информационное обеспечение персонала;
- поощрение лучших сотрудников.

\* Материалы приводятся по кн: Основы психологии: Практикум / Ред.-сост. Л. Д. Столяренко — Ростов н/Д.: Феникс, 2002. — С. 609-617.



### Создание позитивного имиджа компании для сотрудников

Создание позитивного имиджа по отношению к внутренней среде включает:

- формирование корпоративной культуры с учетом мнений и интересов сотрудников;
- информационное обеспечение персонала и иные мероприятия.

Формирование корпоративной культуры с учетом мнений и интересов сотрудников предусматривает привлечение рядовых сотрудников к реализации мероприятий, связанных с корпоративной культурой, формированию имиджа их структурных подразделений и единиц, выгодно отличающегося в глазах сотрудников от имиджа других структурных подразделений и сторонних организаций, наличие постоянной и эффективной обратной связи с сотрудниками по данному вопросу. Необходимо исключить случаи, способные вызвать ощущение дискомфорта или любую другую негативную реакцию у сотрудников на мероприятия, связанные с формированием корпоративной культуры.

Необходимо избегать существенных разногласий при формировании имиджа компании «для своих» и «на публику» либо, если данные разногласия неизбежны, предупреждать их соответствующей разъяснительной работой с сотрудниками.

### Информационное обеспечение персонала

Основной целью информационного пространства является обеспечение персонала информацией о компании, адаптированной для каждой категории сотрудников и корректной с точки зрения обеспечения безопасности бизнеса, формирующей осознание принадлежности к команде и призванной исключить подмену объективной информации слухами и домыслами, негативно влияющими на деятельность сотрудников и всей компании в целом.

Основной задачей информационного обеспечения персонала при формировании корпоративной культуры является создание единого информационного пространства, предназначенного для:

• обеспечение  
компаний  
• обеспечение  
ми подра  
• обеспечение  
мацией об

Обеспечение  
компаний и со  
ярное предост  
спектив развит  
выгоды от акти  
сотрудников. И  
вать эффектив  
всем аспектам  
Обеспечение  
ми подразделен  
формации о де  
возможности от  
ду различными  
Обеспечение  
ривает своеврем  
трудникам инфо  
ностью компани  
Основными с  
нала являются:

• специализи  
• обращения  
• встречи рук  
ми коллекти  
• ежемесячно  
• структурных  
• включение т  
паний» в пр  
«История и



- обеспечения эффективной взаимосвязи между руководством компании и сотрудниками всех категорий;
- обеспечение эффективных коммуникаций между структурными подразделениями компании;
- обеспечение всех категорий сотрудников достоверной информацией об основных аспектах деятельности компании.

Обеспечение эффективной взаимосвязи между руководством компании и сотрудниками направлено в первую очередь на регулярное предоставление и разъяснение сотрудникам планов и перспектив развития компании, их роли в реализации этих планов и выгоды от активного участия в реализации этих планов для самих сотрудников. Информационное пространство должно обеспечивать эффективный диалог между руководством и сотрудниками по всем аспектам деятельности компании.

Обеспечение эффективных коммуникаций между структурными подразделениями основывается на наличии общедоступной информации о деятельности каждого структурного подразделения, возможности открытого обсуждения проблем взаимодействия между различными структурными подразделениями.

Обеспечение сотрудников достоверной информацией предусматривает своевременную подготовку, адаптацию и представление сотрудникам информации по всем вопросам, связанным с деятельностью компании.

Основными средствами информационного обеспечения персонала являются:

- специализированный раздел интранет-сайта;
- обращения руководства компании;
- встречи руководителей структурных подразделений с трудовыми коллективами;
- ежемесячное информирование сотрудников руководителями структурных единиц;
- включение темы «Достижения и перспективы развития компании» в программы внутрикорпоративного обучения и темы «История и перспективы развития компании» в программы



подготовки вновь принятых на работу сотрудников всех категорий.

### Подход к руководству сотрудниками

Каждый руководитель должен понимать, что он представляет в глазах своих сотрудников всю компанию в целом и его роль в формировании корпоративной культуры носит определяющий характер.

Руководители компании должны предъявлять повышенные требования к собственному имиджу, в том числе:

- к внешнему виду;
- к культуре речевого общения;
- к отношениям с коллегами;
- к трудовой деятельности.

Во всех случаях руководитель вне зависимости от категории должен избегать:

- панибратства, некорректных и грубых высказываний в адрес своих коллег;
- публичного обсуждения личных недостатков подчиненных (за исключением собраний трудового коллектива по анализу итогов его работы);
- высказывать перед подчиненными свое мнение о недостатках компании и критику в адрес его руководства.

### Правила и нормы общения

При общении друг с другом и с клиентами сотрудники даже в конфликтных ситуациях должны сохранять корректный и доброжелательный тон.

Категорически запрещается использование нецензурных выражений при общении между сотрудниками в офисных и производственных помещениях.

В присутствии клиентов сотрудники должны избегать использования сленга, а также обсуждения между собой любых аспектов деятельности компании.



Правила поведения предусматривают:

- недопущение высказываний, унижающих человеческое достоинство коллег по работе;
- недопущение публичной критики недостатков своих коллег по работе, если это возможно сделать в индивидуальном порядке;
- в случае разногласий между подчиненным и его непосредственным руководителем подчиненный может изложить свою точку зрения вышестоящему руководителю, только уведомив своего непосредственного руководителя;
- недопущение необъективного, направленного на извлечение собственной выгоды, изложения своим коллегам каких-либо событий;
- доведение до клиентов компании или иных представителей внешней среды информации о недостатках в ее работе, предназначенной для внутреннего обсуждения.

### **Обеспечение благоприятного морально-психологического климата**

Благоприятный морально-психологический климат в коллективе обеспечивается руководителем данного коллектива с учетом индивидуально-личностных особенностей сотрудников, оптимального формирования «команд», помощи сотрудникам в решении личных проблем.

### **Оформление офисных и служебных помещений**

Оформление офисных и служебных помещений, их дизайн и интерьер являются неотъемлемой частью корпоративной культуры и осуществляются в соответствии со стандартами компании.

Не допускается размещение на рабочих столах, стенах и дверях помещений календарей, плакатов, другой рекламной продукции фирм-конкурентов, продукции политического и эротического характера.

Разрешается держать в служебных помещениях растения, при условии что их не слишком много, за ними ухаживают должным образом и горшки хорошего качества.



Компьютеры, принтеры и другая оргтехника устанавливаются в соответствии с целями и задачами, выполняемыми персоналом. При составлении данных стандартов учитывается не только экономическая и технологическая целесообразность, но и соображения престижности и дизайна используемой техники и оборудования.

Сотрудники компании должны поддерживать идеальный порядок на своих рабочих местах. Не допускается размещение на рабочих столах личных вещей, если это не согласуется с фирменным стилем компании.

### **Лучшие сотрудники и структурные подразделения**

К корпоративному дню рождения на основании критериев выбора лучших сотрудников структурных подразделений и критериев выбора лучших структурных подразделений определяются лучшие сотрудники и структурные подразделения компании, которым вручаются определенные вышеуказанными критериями подарки и бонусы.

Структурные подразделения определяют собственные критерии оценки сотрудников и структурных единиц, лучшим из которых могут вручаться подарки и бонусы к юбилеям и по итогам полугодия.

Все вышеуказанные события должны быть обеспечены адекватной информационной поддержкой на корпоративной странице.

## **Приложение 8. Сложные ситуации в общении между руководителем и подчиненными**

Используются при аттестации и в работе центров оценки (ассесмент-центров), разыгрываются в заданных ролевых играх. Актером может являться эксперт или подготовленный для этого коммуникативно одаренный сотрудник и др.

### **Ситуация 1.**

Вы — руководитель сектора. Работаете в должности около года. Начальник отдела требует от вас график отпусков сотрудников ва-



шего сектора. Вы составили график отпусков на следующий год. Большая часть сотрудников вашего сектора — молодые специалисты. Все сотрудники согласны с графиком, кроме одного. Это опытный работник, имеющий авторитет среди коллег в банке, и она всегда пользовалась правом выбирать себе льготные месяцы для отпуска. Два года подряд она брала отпуск летом, и вы сочли справедливым отправить ее в отпуск в ноябре. Вы решаете поговорить с сотрудницей и убедить ее пойти в отпуск в ноябре.

#### **Инструкция «сотруднице».**

Сотрудница категорически отказывается идти в отпуск в ноябре, настаивает на своем желании идти в отпуск летом, говорит о своих привилегиях (стаж работы, возраст).

#### *Ситуация 2.*

Один из сотрудников вашего сектора часто опаздывает на работу, просит разрешения уйти пораньше, объясняя это тем, что у него пожилые и больные родители, за которыми нужен уход. Сочувствуя ему, вы идете навстречу, но ситуация осложняется тем, что остальные сотрудники высказывают свое недовольство по этому поводу. Вы наконец-то решились поговорить со своим сотрудником и объяснить ему, что так дальше продолжаться не может и ему необходимо изменить свое поведение.

#### **Инструкция «сотруднику».**

Сотрудник стремится разжалобить, рассказывает о том, как ему трудно ухаживать за родителями, которые плохо ходят, просит и впредь быть к нему снисходительнее.

#### *Ситуация 3.*

Сотрудники вашего сектора жалуются на одного из своих коллег, который хорошо работает, выполняет сложные задания, но постоянно конфликтует с другими сотрудниками не только вашего сектора, но и банка в целом. Он невыдержан в проявлениях своих эмоций, может быть резким в выражениях, может обидеть человека. Вы решаете поговорить с ним и вызываете его к себе.

#### **Инструкция «сотруднику».**

Сотрудник утверждает, что он ведет себя корректно, что к нему просто придираются, завидуют. Считает, что все замечания в его адрес необоснованны.



*Ситуация 4.*

Вашему сектору начальник отдела поручил провести достаточно большую дополнительную работу. Вы просите одного из сотрудников вашего сектора взять на себя эту работу как дополнительное поручение. Вы знаете, что он обладает нужным опытом и знаниями, но предпочитает не обременять себя дополнительными нагрузками. Других сотрудников, которые способны быстро сделать эту работу, нет. Вы вызываете его к себе на разговор.

**Инструкция «сотруднику».**

Сотрудник отказывается от дополнительной нагрузки, настаивает на том, чтобы это поручили молодым сотрудникам в секторе.

*Ситуация 5.*

Один из ваших подчиненных — молодой сотрудник. Он приходил к вам с просьбой рекомендовать его в резерв отделения. Но вы, подумав, решили, что ему еще рано, так как он профессионально не готов, а самое главное, не проявляет достаточно высокого чувства ответственности и инициативы в решении производственных вопросов. Вы решили ему отказать, вызываете к себе в кабинет для объяснения причин своего отказа.

**Инструкция «сотруднику».**

Вы молодой сотрудник. Считаете себя очень перспективным, желаете сделать карьеру в банке, уверены, что хорошо справляетесь с работой, и ваш непосредственный начальник сектора вами доволен. Вы просите его рекомендовать вас в резерв отделения. Он отказывается вам, а ваша задача — убедить начальника, что вы — достойный кандидат на должность руководителя отдела.

*Ситуация 6.*

Вы начальник сектора. Один из ваших сотрудников подал заявление об уходе. Сотрудник ценный, вы не хотите его отпускать. В качестве аргумента он приводит довод о том, что не сработался с главным специалистом вашего сектора и поэтому принял решение уйти из банка. По его словам, главный специалист придирается к нему, делает язвительные замечания на глазах у других сотрудников. Но у самого сотрудника тоже непростой характер. Вы вызываете его к себе, и ваша задача — убедить его остаться работать в банке.

Инструкция «  
Сотрудник наст  
специалист  
унизить, а сам  
работает по ст  
Ситуация 7.  
Вы — начальн

дов, начальник с  
сектора вы сами  
нального вклада  
зарплату равном  
ент, так как он  
много погрешно  
него бы избави  
должны объясни

**Инструкция**

Вам дали мен  
никам сектора.  
считаете, что в  
жется, что вы р  
и вам непонятн  
ник сектора ва

*Ситуация*

На одного  
от сотрудников  
комерно, дем  
ложение сотр  
просов в перв  
поскольку ва  
просе. Вы до  
вести себя с к

**Инструкция**

Сотрудник  
со статусом св  
стущают красн  
пытаются люб  
вом, он поддер



**Инструкция «сотруднику».**

Сотрудник настроен достаточно агрессивно, утверждает, что главный специалист несправедлив к нему, придирается, стремится его унижить, а сам при этом не обладает достаточными знаниями и «работает по старинке», завидует ему.

**Ситуация 7.**

Вы — начальник сектора. В отделении прошло повышение окладов, начальник отдела распорядился, чтобы сотрудникам вашего сектора вы сами распределили повышение с учетом их профессионального вклада в работу сектора. Вы практически всем повысили зарплату равномерно, но одному сотруднику снизили коэффициент, так как он малоинициативен, работает медленно, допускает много погрешностей в работе и вы с большим удовольствием от него бы избавились. Сотрудник приходит к вам на прием, и вы должны объяснить ему, почему вы так поступили.

**Инструкция «сотруднику».**

Вам дали меньшую прибавку к зарплате, чем остальным сотрудникам сектора. Вы узнали об этом от других коллег. Вы обижены, считаете, что вы такого отношения к себе не заслужили. Вам кажется, что вы работаете не хуже других сотрудников вашего отдела, и вам непонятно, почему так произошло. Вам кажется, что начальник сектора вас невзлюбил.

**Ситуация 8.**

На одного из сотрудников вашего сектора поступили жалобы от сотрудников других отделов. Он ведет себя вызывающе, высокомерно, демонстративно показывает «привилегированное» положение сотрудников вашего отдела, требует решения своих вопросов в первую очередь. Вы вызываете к себе вашего подчиненного, поскольку ваш руководитель поручил вам разобраться в этом вопросе. Вы должны прояснить ситуацию и объяснить ему, что так вести себя с коллегами нельзя.

**Инструкция «сотруднику».**

Сотрудник считает, что он ведет себя нормально, в соответствии со статусом своего отдела. Он доказывает, что остальные коллеги сгущают краски, завидуют интересной работе отдела и поэтому пытаются любыми способами «очернить» его коллег. Одним словом, он поддерживает имидж отдела.



*Ситуация 9.*

Главный специалист, который давно работает в вашем секторе (работал еще при другом начальнике сектора) решает свои производственные и личные вопросы непосредственно с начальником отдела, минуя вас. Вас такая ситуация не устраивает. Вы вызываете его к себе и должны указать ему на его неправильное поведение.

*Инструкция «сотруднику».*

Вы привыкли решать свои производственные и личные вопросы непосредственно с начальником отдела, а не с начальником сектора. У вас в отделе особый статус, вы пользуетесь авторитетом не только среди своих коллег в отделе, но и в банке в целом. Вам предлагали должность начальника сектора, но вы от нее отказались, а нового молодого начальника сектора не считаете своим руководителем и не собираетесь докладывать ему о своих действиях. Вы аргументируете это тем, что работу вам, как правило, поручает начальник отдела, и, соответственно, перед ним вы и отчитываетесь.

*Ситуация 10.*

Вы начальник сектора. В вашем секторе освобождается должность главного специалиста. У вас есть два ведущих специалиста. Вы назначаете на эту должность достаточно молодого и перспективного специалиста, считая, что он инициативен, творчески подходит к работе, энергичен, активен и будет вам хорошим помощником. Второй специалист имеет значительно больший опыт работы в банке, но он более консервативен, менее энергичен и работает «по старинке», не пытается найти новый подход к работе. К вам приходит второй сотрудник, который хочет понять, почему не его назначили на должность главного специалиста, хотя у него были для этого все шансы.

*Инструкция «сотруднику».*

В вашем секторе освободилась должность главного специалиста, и вы предполагали, что эту должность займете вы. Но на нее, к вашему удивлению, назначили более молодого и менее опытного сотрудника. Вы приходите к начальнику, чтобы понять, почему это произошло, и высказать свое недовольство.



## Приложение 9. Примеры парадоксальных высказываний

1. Пока человек не поймет смысла своей жизни, он будет следовать внешним моделям поведения и собственному представлению. И то, и другое не так легко. Но делать это нужно сознательно, дабы сознательность развивалась, а не «развевалась по ветру» в процессе жизни.

Наша сознательность ограничена природой тела и человеческой культуры так же, как жизнь пчелы ограничена наличием сот.

2. В чашке лежит ложка. В чашке ложка. Чашка вокруг ложки. Что первично: ложка или чашка? Или обе они сразу? Что первично: атомарное или земное притяжение?

Мир непознаваем из-за познания. Чашка — это мир целиком. Ложка — тот же мир целиком. Чашка и ложка — один и тот же мир, хотя нам думается, то есть кажется, что они существуют отдельно друг от друга.

Либо нет мира и есть предметы, либо есть мир без предметов. Либо мир — целое, либо его нет.

Мир помещается между воздухом и пустой вазой для цветов.

Весь мир помещается в самой малой точке вселенной.

Весь мир помещается в укусе комара.

Описываемое нами существует для нас таким, каким мы его воспринимаем в процессе описания, исходя из «умственно-чувственно-генетической» матрицы, сформированной предками, родителями, друзьями и т. п., то есть обществом — всеми, с кем мы когда-либо общались.

Почему я не вижу ели: вот ствол, вот кора, вот смола, вот ветви, вот иголки, вот кубометры древесины. Где же ель?

Кто определяет начало и конец улицы? Тот, кто определяет. Как он определяет начало и конец? Так, как он это и делает. Не сама же улица!

3. Как не посплетничать о тех, кто ушел. Им-то уже все равно.

4. Людей может смущать, что вы от них чего-то хотите, но ваша холодность их останавливает.

Для человека важнее всего пронзительный холодок.



5. Вокруг аленького цветочка в стране коз выросла громадная арка с колючками.

6. Страна дураков простиралась на много-премного верст. Кто их задумал такими? Кто?

Планета дураков была аккурат размером с Землю, находилась на том же месте, но слегка то опережала, то не догоняла Время. Планета умных миллиарды лет боролась за сохранение единой Земли с дураками, надеясь на их развитие, понимание и благодарность. Впереди светили еще миллиарды лет нескончаемого Созидательного Труда.

7. Большая группа, небольшая толпа позволяет сделать общение приятным.

Устройте им дешевую беспроигрышную лотерею!

К собственной глупости быстро привыкаешь, делая умный вид начинающего или законченного пророка.

8. Человек почти все в своей жизни делает для того, чтобы его признали избранным. Так велико чувство его страха, ощущение своей ничтожности в этом мире. Даже деревья ему не завидуют.

9. Женщина немного полетала над крышами сказочного города, потом ее все же перетянуло ее логическое пузо, и она провалилась в обычный дымоход своих сновидений. В мире все было вроде бы, как бы реальным. Даже Даниил Хармс как будто жил когда-то.

Если это дерево дуб, ты — гнущаяся тощая береза и свинья.

Если же это не дуб, то ты дубильное вещество вселенной.

10. Какие же они все дети — живут эмоциями (разновидностями страха — от свободы до подавленности), называя их высшими проявлениями разума. Эмоции их мелки или самовозвышающи — цари и господа своих луж и океанов, а все дело — в гормонах.

Но все-таки парасимпатическая нервная система слушается симпатическую, если она ей не угрожает гормонами. А существуют ли папасимпатическая и мамасимпатическая нервные системы? Симпатическая — папа, парасимпатическая — мама?

11. Промежуток времени между появлением новой мысли и исчезновением старой — самый продуктивный. Это рай. Это Блаженство Творчества. Это созерцание, радость, активность и покой. Здесь и пуля останавливает свой полет. К сожалению, почему-то даже



в момент смерти многие люди не испытывают этого. А те, кто испытывает, понимают, ради чего «все это было», ради чего они жили.

Смысл равен слову.

Опыт равен слову.

Смысл равен опыту, но не равен слову.

12. Истинное прозрение.

Радостная бессмысленность окружающего.

Пугающая бессмысленность окружающего.

Удивительная бессмысленность окружающего.

Какая она бессмысленность?

Да никакая.

Это освобождает.

Но наши цели влекут нас. Мы их хотим — достичь. Этот встроенный в нас механизм стремления и саморазвития. Если мы есть он (механизм), то мы и властны над ним. И все это инстинктивно, а инстинкт — это набор врожденных привычек.

13. Буду я высшим сознанием, чтобы оно не диктовало мне, низшему, законы бытия! Буду я исполнять закон сам! Будет все, что я делаю, законом для меня! И пойму я свою законность!

Понимание дает понимание. «Просветление» — понимание понимания того, что дает понимание.

Что дает «просветление»?

- Свободу выбора в свободе от выбора.
- Понимание любой книги.
- Самостоятельное познание всего, то есть знание.
- Освобождает от страха.
- Иногда не дает делать глупостей из-за глупости.
- Владение собой, то есть умом, и, таким образом, телом.
- Возможности (только их надо использовать!) более быстрого обучения ремеслу, профессиям, управлению людьми и собственным делом и др.

Почему для определения «понимания понимания того, что дает понимание» выбрано слово «просветление»? Потому, что слово «затемнение» может напугать, хотя оно тоже подходит — и в смысле



«теплой баюкающей уютной темноты», и в смысле «затемнения» зла, ненависти и т. п. Еще потому, что «в просвет был виден путь и ясный солнечный день». И главное: пока человек ищет Ответ, он не удовлетворен, злится — напряжен и неосознанно ищет агрессии из «темных углов» и в образах «сумрачных лиц», но когда нашел — радуется, свободно дышит, начинает видеть солнце, свет небес, свои сияющие глаза — он просветлен, он спокоен и светел.

14. Нанопарсеки возлежали в клубках книжной полки. Световые года отдыхали на моих ресницах. Ресницы выпадали и щипали глаза. Все живые растения поворачивались к электрическим лампочкам. В это время я спал и ничего об этом не знал, но мог бы знать.

Можно ли всю жизнь превратить в отдых? Конечно! Работа — как хобби! А рыбалка — как работа? Для кого-то.

Собственное дело как Серьезное увлечение. Так все и делается в мире.

Постоянный действенный (продуктивный, результативный) отдых в работе, дома, во сне похож на красивую сверкающую чистую речную или морскую гальку на полу в гостиной — это способ (метод) ментального (мозгового), логического (опытного) прозрения.

15. Как-то я мысленно гулял по улице, и было хорошо всей улице. Морозный воздух. Притягательность всякоугольной темноты по подворотням и теням деревьев. Относительность парения метелью улиц моего сознания и воображаемого шелеста летней листвы деревьев у моря в движущихся тенях соленой гальки. Свобода тишины и глубины замечательной моей души.

16. Я вспоминаю стопку книжек: сверху красная с желтыми буквами. А может, и не буквами, а пятнами краски? А в чем разница? В названиях. Но, скорее всего, это световой эффект. Но откуда мне все это знать в два годика от роду?

17. Семечки в тыкве — готовые миры или их зачатки?

Центральный вопрос психологии и цивилизации — «развертывание из небытия» «генов» и рост сознания.

18. Обыденное мышление разделяет все на хорошее и плохое, упуская целостное явление (жизни) из виду. Оно необходимо?!

19. Причина всех событий — безучастность. Хорошо нескончаемое началось.

20. Я снился  
как будто они

21. Смерть  
и сразу — умр  
Так кто, что з

Личность м  
в плоды-семе

рет этот проц  
ны, если стро

ся в мир, а не

22. Шли д  
змея. Один че

се. Другой пр  
ловек после э

своим учителя  
начал во сне.

23. Привяз  
красно и его д  
Наслаждение

в нас и при жи

24. «Ребен  
Закрепляют с

да ему надо б  
чтобы стать вз

ность становит  
жизни.

25. Бог — э  
мом, обманут

связанный же  
Бога или его г

кусителя и др.  
зами и делает

26. Решили  
каменщика. И

дня. Но и в су

кучах. Так и с



20. Я снимаю мокрые туфли и говорю сам себе: пусть сушатся, как будто они сушатся по моей воле.

21. Смерть не угрожает мне лично. Она угрожает мне в целом и сразу — умрет моя личность, то есть я. А разве я уже личность? Так кто, что же умрет?

Личность меняется, преобразуясь из бутона в цветок, из цветка в плоды-семена, если произошло опыление. Так что же умрет? Умрет этот процесс, и, может быть, начнется новый. С другой стороны, если строго посмотреть на явление смерти, то мы возвращаемся в мир, а не уходим из него.

22. Шли двое по пустыне. Сели отдохнуть. К ним подползла змея. Один человек не знал, что змея неядовитая, и вскочил в ужасе. Другой преспокойно схватил ее и отбросил далеко. Первый человек после этого случая очень зауважал второго, стал считать его своим учителем и наставником. А второй заскучал. Даже плакать начал во сне.

23. Привяжись не к самому наслаждению, а к тому, что прекрасно и его дарит, — к жизни. Тогда и умирать будет не страшно. Наслаждение потерять можно, а прекрасное нельзя, оно всегда в нас и при жизни, и в момент смерти, и после — оно есть мир.

24. «Ребенок» — понятие относительное, как и «взрослый». Закрепляют состояние беспомощности у ребенка взрослые, и тогда ему надо бороться со своим детством, беспомощностью, собой, чтобы стать взрослым — вечно бороться. Закрепленная беспомощность становится визитной карточкой личности — вечного ученика жизни.

25. Бог — это разум человека. Он настолько не в ладах с разумом, обманутый, запуганный, запутавшийся в понимании себя, связанный желаниями, что воспринимает собственный разум как Бога или его голос, знамения, подсказки, ангелов-хранителей, искусителя и др. Это повсеместно. А Бог-то «все видит» нашими глазами и делает нашими руками.

26. Решили два кирпича пожениться. Но тут вмешалась судьба каменщика. И лежат они теперь в разных рядах, и ждут судного дня. Но и в судный день им не повезло. Оказались они в разных кучах. Так и состарились в раю.



27. «Что знаешь, то и есть», — говорила острая щепка сапогу. А он не слышал за скрипом самого себя...

28. Жизнь назвали мигом. Как правильно! Чем же мы его насыщаем? Что же мы из него вычеркиваем?

29. Я не могу дать больше, чем могу:

- сказала кукушка, подкидывая яйцо в чужое гнездо;
- сказала мать, закрывая грудью детей от пуль;
- сказала судьба голосом внутреннего злодея;
- сказал Господь Бог Адаму и Еве;
- сказал подающий милостыню калеке;
- сказала жена, отказывая мужу в близости.

30. «Достаточно измениться мне самому, и не надо мне менять кого-то или мир», — думали алмаз в зажиме шлифовального станка и шлифовальщик.

31. Вечером было грустно: муравьеду и муравьиному льву — они, как всегда, объелись и страдали чувством вины. Хорошо было только муравьям — они уже сладко спали. Отряд не заметил потери бойцов.

32. Главный вопрос женщины к мужчине и мужчины к женщине: ты хочешь сказать, что у тебя внутри есть мой голос, который все время осуждает тебя?

33. Искусство должно быть непонятным, но понятным избранными, его создающими.

34. Существует единый принцип, свойственный процессу взаимодействия между людьми: кто здесь «слон» — кто здесь главный. Я или ты? Кто-то считает, что «слон» — это любовь. К главному? А что является главным? Любовь, что ли?

35. Прими себя таким, какой ты есть, но не забывай, кто ты.

Ты — генерал, но води себя как солдат — будь солдатом своей любви и генералом своей победы.

36. При эмоциональных перегрузках и психологической (эмоциональной) зависимости от кого-либо на помощь приходит разделение всего делаемого на целесообразное и нецелесообразное. Так можно останавливать на время процесс бессмысленного страдания. Остановили, перешли в «здесь и сейчас», то есть начали осозна-

вать, что произошло, — и осозна-

37. Чистый

надо же о чем-

38. Человек

дится в более

помочь.

39. Страх п

ловеческого ра

40. Рассма

работу собствен

жем отследить

Нам милее аб

ного человека

## Приложе религиоз

Отец Небе

если мы не с

и в этом его

1. Покуда

ходящего, ка

Наше вни

тивно ищем

роды — опор

Находя по

коение. Неи

нашей прир

лении к обу

во времени

полагайтесь

Когда нет

и потому м

роту, а не с



вать, что происходит, как вы двигаетесь, что чувствуете и думаете, — и осознали источники — пусковые механизмы!

37. Чистый поток мыслей — спонтанная тренировка ума, — ведь надо же о чем-то думать постоянно.

38. Человек может помочь другому человеку. Если один находится в более бедственном положении, чем другой, — можно же помочь.

39. Страх перед неизвестным — величайшая преграда на пути человеческого развития. Чтобы продвинуться вперед, надо идти на риск.

40. Рассматривая под микроскопом нейроны, мы не связываем работу собственных нейронов со своими переживаниями, не можем отследить этой связи или не хотим этим заниматься. А она есть! Нам милее абстрактные теории, возвеличивающие гений отдельного человека или человечества как вида.

### **Приложение 10. Попытка соединения религиозного и психологического знания**

Отец Небесный покарает нас путем падения камня небесного, если мы не сплотимся для уничтожения камня в сердце и на небе, и в этом его промысел.

1. Покуда не примешь, что не понимаешь всей полноты происходящего, как правило, не сможешь понимать всю эту полноту.

Наше внимание сконцентрировано на уже известном, и мы активно ищем подтверждение ему. Такова одна сторона нашей природы — опора на известное.

Находя подтверждения своему опыту, мы обретаем опору и успокоение. Неизвестное возбуждает и даже пугает, но другая сторона нашей природы — любопытство, основанное на врожденном стремлении к обучению, получению новой информации, ориентировке во времени и пространстве и в разных жизненных ситуациях, — полагайтесь на нее.

Когда нет цели увидеть что-то конкретное, видишь то, что есть, и потому можно быть добрее тогда, когда можно проявлять доброту, а не быть добрее вообще.



2. «Включать» в свое сердце мир — не внедрять мир в сердце, но чувствовать его и людей сердцем — чувствовать, а не заставлять себя что-либо чувствовать.

Если ум действует сам по себе — так предопределила душа — не понимаемыми, отторженными, но переживаемыми чувствами, — хотя ум воспитывается как будто отдельно от души.

Запрограммированный ум? Чувства, запрограммированные запрограммированным умом? Но без ума понять себя не можем. Он — средство познания сердца человека.

3. Не противиться злу — наивысшая мудрость, а лелеять зло — наивысшая глупость. Зло не стоит ни отрицать, ни принимать. Противиться злу — отвечать злом на зло, предупреждать возможное зло боевой готовностью — зла еще нет, а мы уже целимся в только возможного врага. А если это не враг? А если это и вправду враг? Сможем ли мы победить его, причинив ему вред, боль, лишив его жизни? Ненавидит только трус. Трус — тот, кто боится. Противиться злу может только боящийся.

Не пугай других — и самому страшно не будет.

Осуждаем тех, кого боимся. А если не бояться — не надо и осуждать, но опережать и упреждать зло добром.

Окружающие всегда подстраиваются к нам. Мы их подстраиваем ко злу или добру в чувствах, а не словах (но и в словах нужна осторожность)?

Как мы относимся к себе подобным — так же и к себе. Не прощаем другим — не прощаем и себе, и мучаемся.

Лучше терпеть зло в покое и понимании души своей, чем его причинять.

Зло к другим пробуждает зло не только в себе, но и в других людях, и, будучи пробужденным, оборачивает человека и его «врага» против себя и других.

Не говори другому, в том числе ребенку: «Ты будешь хороший, если сделаешь это», или «Я обижусь на тебя, если будешь себя плохо вести», — он быстро научится вести себя так же. Говори прямо: «Полагается сделать это и это, так как это обязательство, которое принимается тобой, дабы быть подобным взрослому человеку».

Приложения

4. Кому я м  
меня, еще не  
природе своей  
овека», котор  
старющегося и  
Но тело позна  
мы самим тело  
А как можн  
измерять при  
ляет нервную  
ются на самом  
В уме мы г  
чем на самом  
Значит, мол  
включающему  
Надеюсь на лу  
мающему о не  
А еще можн  
живем во сне  
сновидении о  
нии и несчаст  
повторяется и  
мы мечтаем и  
5. Накоплел  
всех своих сует  
сторону и шут  
Не доказыв  
вещь.  
Жизнь и от  
Не борись с  
зума и пойми,  
Природе не  
бен! У челове  
ственноручно  
теориту. Поэт  
осознанность.



4. Кому я молюсь? Созданию своего ума — уму-Богу «внутри» меня, еще не познанному умом, «уму, отделенному от тела, по природе своего воспитания, по «природе» внутреннего мира человека», который для него вечен и реален в отличие от временного, стареющего и непознаваемого напрямую тела — так кажется уму. Но тело познаваемо и есть мы — оно все есть мы, и понимаем тело мы самим телом, а не какой-то отделенной от него частью.

А как можно познать тело? — только жить и ощущать себя или измерять при помощи единиц, созданных умом. Ум спокойно отделяет нервную систему от кровеносной. А что будет, если они разделятся на самом деле!

В уме мы переживаем по-другому и представляем себя иначе, чем на самом деле.

Значит, молюсь я тому, кем являюсь — не-уму посредством ума, включающему в себя и ум? Да нет же разделения! А зачем молюсь? Надеюсь на лучшее и возвращаюсь к истоку слов — молчащему и думающему о не думающем и думающем — самому себе.

А еще можно и не думать, как в глубоком сне. Обычно же мы живем во сне обыденности, думая, что думаем, находясь в своем сновидении о мире, людях, себе — поддерживаем себя в сновидении и несчастны оттого, что не можем проснуться, а потом это повторяется и ночью. Но иногда во сне мы просыпаемся. А иногда мы мечтаем и грезим наяву, в противовес обыденности.

5. Накопленный опыт меняет личность, если она готова к краху всех своих суетных и мнимых надежд, чтобы остаться по другую сторону и шутовства, и серьезности.

Не доказывай себе и окружающим, что живешь, если и так живешь.

Жизнь и отработка навыков жизни — одно.

Не борись с неизвестными в темноте, встань под «фонарь» разума и пойми, что же ты делаешь и что будешь делать дальше.

Природе не нужно, чтобы ум познал себя, но он на это способен! У человечества две задачи: не уничтожить самое себя «собственноручно» и не дать уничтожить себя извне, например, местами, теорией. Поэтому ему необходима духовность, мораль, любовь, теория. Поэтому ему необходима духовность, мораль, любовь, теория. Поэтому ему необходима духовность, мораль, любовь, теория. Поэтому ему необходима духовность, мораль, любовь, теория.



для достижения «двух задач», — познание природы себя, то есть тела — души (чувств) — ума. Душа — соблюдение морали по отношению к себе и другим.

В мире нет смысла как такового. Достижение цели как таковое невозможно. Можно расслабиться и жить по правилам счастья и совершенного выполнения чего-либо, сначала одного, потом другого, и так до достижения целостности себя: совершенства (без восклицаний и призывов к праведности) в навыках, действиях, поведении, — то есть в знаниях и понимании своего ума, то есть в управлении умом в целостности и из целостности себя. Тогда имеет значение не скорость и время, а качество, не качество, а качество времени.

6. Наша память первой натывается на неведомое, еще не зная об этом.

Есть:

- явное явленное, воспринимаемое мной, — мир, люди, я сам как объект самоисследования и т. п. — пункт 1;
- я сам для самого себя — понимание, ощущение себя и отношение к себе, мои чувства, эмоции, мысли — «мой внутренний сон» — пункт 2 (и каждый спит сам в себе, почти никогда не просыпаясь);
- законы и закономерности, которые я вывожу из понимания собственного опыта жизни, — пункт 3;
- другие люди, в той же троичности (см. выше пункты 1, 2, 3), — пункты 4, 5, 6.
- мир, воспринимаемый, познаваемый и не познающийся мной и другими, — пункт 7 (опять «божественное» число семь).

7. То, что я равен другим или глубоко неповторим, не значит, что я — это не я, а другие, или что другие не имеют ко мне никакого отношения, так же как и я к ним. Я могу оставаться собой, будучи равен другим. Я есмь — я имею право выполнять свое высокое предназначение.

Мир начинается на кончике «языка» твоего «я».

Мир невозможно познать ни умом, ни чувствами — это главное. Мы же самопознаваемы!



Мир имеет качества, потому что не имеет их верных определений, так как имеет их неверные определения.

Нет спокойствия или беспокойства. Они целое, которого нет как целого, так как оно есть, потому что его нет.

8. Я — мир. Мир придумал меня, сам того не зная и не понимая. Я это знаю и поэтому могу знать чего-то еще: непонимающее присутствие понимания. Это не может быть нужно или необходимо! Так оно и есть.

9. Растрепанный человек хочет чего-то постоянно: есть, пить, услаждать свое зрение, слух, осязание — плоть. Плотские, растрепанные люди удовлетворяют себя изысканными яствами и напитками, зрелищами, куреньями, внешним блеском. Это все ветхий человек, дела ветхаго человека. Но мы христиане, или люди обновления, новые люди — мы поступаем иначе. Мы не даем растрепать себя изнутри и извне, так как растрепанное сердце само ищет нечистых плотских ощущений, растрепанный разум ищет растрепывающего его дальше знания — и находит.



## Список литературы

1. Адлер А. Практика и теория индивидуальной психологии. — М.: Фонд «За экономическую грамотность», 1995.
2. Александровский Ю. А. Пограничные психические расстройства. — (Руководство для врачей). — М.: Медицина, 1993.
3. Афоризмы лауреатов Нобелевской премии по литературе / Сост. Андриевский А. П. — Мн.: Современный литератор, 2000.
4. Бакирова Г. Х. Тренинг управления персоналом. — СПб.: Речь, 2004.
5. Белбин Р. М. Типы ролей в командах менеджеров. — М.: НИРРО, 2003.
6. Блаватская Е. П. Тайная Доктрина. В 2-х т. Том 2. Антропогенез. — СПб.: Кристалл, 1998.
7. Вудраф Ч. Центры развития и оценки. — М.: НИРРО, 2005.
8. Вязигин А. В. Подбор, оценка и аттестация персонала в сфере торговли и услуг. — М.: Вершина, 2005.
9. Глазл Ф. Конфликтменеджмент. Настольная книга руководителя и консультанта. — Калуга: Духовное познание, 2002.
10. Гринберг Д., Бэйрон Р. Организационное поведение: от теории к практике. — М.: Вершина, 2004.
11. Гроф К., Гроф С. Духовный кризис: Когда преобразование личности становится кризисом. — М.: ООО «Издательство АСТ», Издательство Института трансперсональной психологии, Издательство К. Кравчука, 2003.
12. Гурджиев Г. И. Вестник грядущего добра. — СПб.: Издательство Чернышева, 1993.
13. Дафт Р. Менеджмент. — М.: Питер, 2004.

Список литературы

14. Динхарт  
2004.

15. Доизн.  
«Евраз

16. Донцов  
лектив  
Пресс,

17. Друкер  
2002.

18. Жуков  
практи  
сульт

19. Зинкес  
разова  
Речь,

20. Клиффа  
ческое

21. Кузес  
ЛЮК

22. Леви-  
нии.

23. Лидер  
Учебн  
2004

24. Магу  
для п  
вых с  
ние п

25. Май  
ный

26. Май  
200



14. *Дитхелм Г.* Управление проектами. — СПб.: Бизнес-пресса, 2004. — С. 15, 33, 64–65, 74–75.
15. *Доэн.* Путь к пробуждению. — СПб.: Издательская группа «Евразия», 2001.
16. *Донцов А. И., Дубовская Е. М., Жуков Ю. М.* Группа — коллектив — команда: Модели группового развития. — М.: Аспект Пресс, 2002.
17. *Друкер П. Ф.* Эффективный управляющий. — М.: Вильямс, 2002.
18. *Жуков Ю. М., Ерофеев А. К., Липатов С. А. и др.* Методы практической социальной психологии: Диагностика. Консультирование. Тренинг. — М.: Аспект Пресс, 2004.
19. *Зинкевич-Евстигнеева Т. Д.* Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд. — СПб.: Речь, 2004.
20. *Клиффорд Ф. Г., Эрик У. Л.* Управление проектами: Практическое руководство. — М.: Дело и Сервис, 2003.
21. *Кузес Д., Познер Б.* Вызов бросают лидеры. — М.: АСТ: ЛЮКС, 2005.
22. *Леви-Брюль Л.* Сверхъестественное в первобытном мышлении. — М.: Педагогика-Пресс, 1994.
23. *Лидерс А. Г.* Психологический тренинг с подростками: Учебное пособие. — М.: Издательский центр «Академия», 2004.
24. *Магура М. И.* Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров. — М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003.
25. *Майер К.* Свобода Внутреннего «Я». — Харьков: Гуманитарный Центр, 2004.
26. *Майерс Д.* Социальная психология. — 7-е изд. — СПб.: Питер, 2005.



27. Мамардашвили М. К. Необходимость себя. — М.: Лабиринт, 1996.
28. Новалис. Генрих фон Офтердинген. — СПб.: Евразия, 1995.
29. Основы психологии: Практикум / Ред.-сост. Л. Д. Столяренко. — Ростов н/Д.: Феникс, 2002.
30. Панфилова А. П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала: Учебное пособие. — СПб.: ИВЭСЭП, Знание, 2003.
31. Пиаже Ж. Речь и мышление. — М.: Педагогика-Пресс, 1994.
32. Практическая психодиагностика. Методики и тесты: Учебное пособие / Ред.-сост. Райгородский Д. Я. — Самара: Бахрам-М, 2003.
33. Преподобный Серафим Саровский. Духовные наставления. — М.: Воскресенье, 1993.
34. Психофизиология: Учебник для вузов / Под ред. Ю. А. Александрова. — СПб.: Питер, 2001.
35. Рябчинский Ю. С. Сам себе маг. Техники притяжения успеха. — Ростов н/Д.: Феникс, 2004.
36. Св. Иоанн Кронштадский. Моя жизнь во Христе. — М.: МИИП Внешторгиздат «Деята-Пресс», 1991.
37. Соловьев В. С. Смысл любви: Избранные произведения / Сост. Цымбаева Н. И. — М.: Современник, 1991.
38. Спицнадель В. Н. Основы системного анализа: Учебное пособие. — СПб.: Бизнес-пресса, 2000.
39. Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. — М.: НИРРО, 2003.
40. Упанишады. Том 2. Каушитаки упанишада. — М.: Наука, 1992.
41. Хагеман Г. Руководство по мотивации. — М.: НИРРО, 2004.

Список литературы

42. Халт К. Пресс, 199

43. Шнаппау 2003.

44. Юнг К. Г. Ваклер, 19



42. Холл К., Линдсей Г. Теории личности. — М.: ЭКСМО-Пресс, 1999.
43. Шнаппауф Р. Практика продаж. — М.: Интерэксперт, 2003.
44. Юнг К. Г. Синхронистичность. Сборник. — М.: Рефл-бук, К.: Ваклер, 1997.



## От автора

Автор приглашает к сотрудничеству по следующим темам.

Разработка и проведение обучающих программ: от тренингов и семинаров до внутреннего Центра оценки и развития персонала, Учебного центра, Корпоративного университета.

Разработка и проведение отдельных оценочных мероприятий: экспертная оценка продавцов, оценка сотрудников и линейных руководителей в процессе деловой игры и тренинга, аттестации персонала, ассессмент-центра.

Обучение сотрудников, занимающихся подбором и оценкой персонала.

Обучение секретарей и телефонных консультантов, продавцов.

Тренинги: развитие лидерства, командное сплочение подразделений, проведение совещаний, формирование внутренней корпоративной культуры, управление людьми в проектных командах.

По вопросам проведения тренингов и консалтинговых проектов Вы можете связаться с автором книги по телефону 8-903-618-95-97 (Москва) или электронной почте: [vyazigin@mail.ru](mailto:vyazigin@mail.ru).

*С уважением  
Александр Валерианович Вязигин*



Учет  
и Налог  
Проблема  
и решение

**ДВОЙНАЯ  
ЗАПИСЬ**

Курсовая программа  
для граждан

[www.2z.ru](http://www.2z.ru)

Лицо  
и изнанка  
вашего  
бизнеса

Профессиональный  
ответ

на любые вопросы

**о т д е л  
подписки  
775-7765  
785-0113**





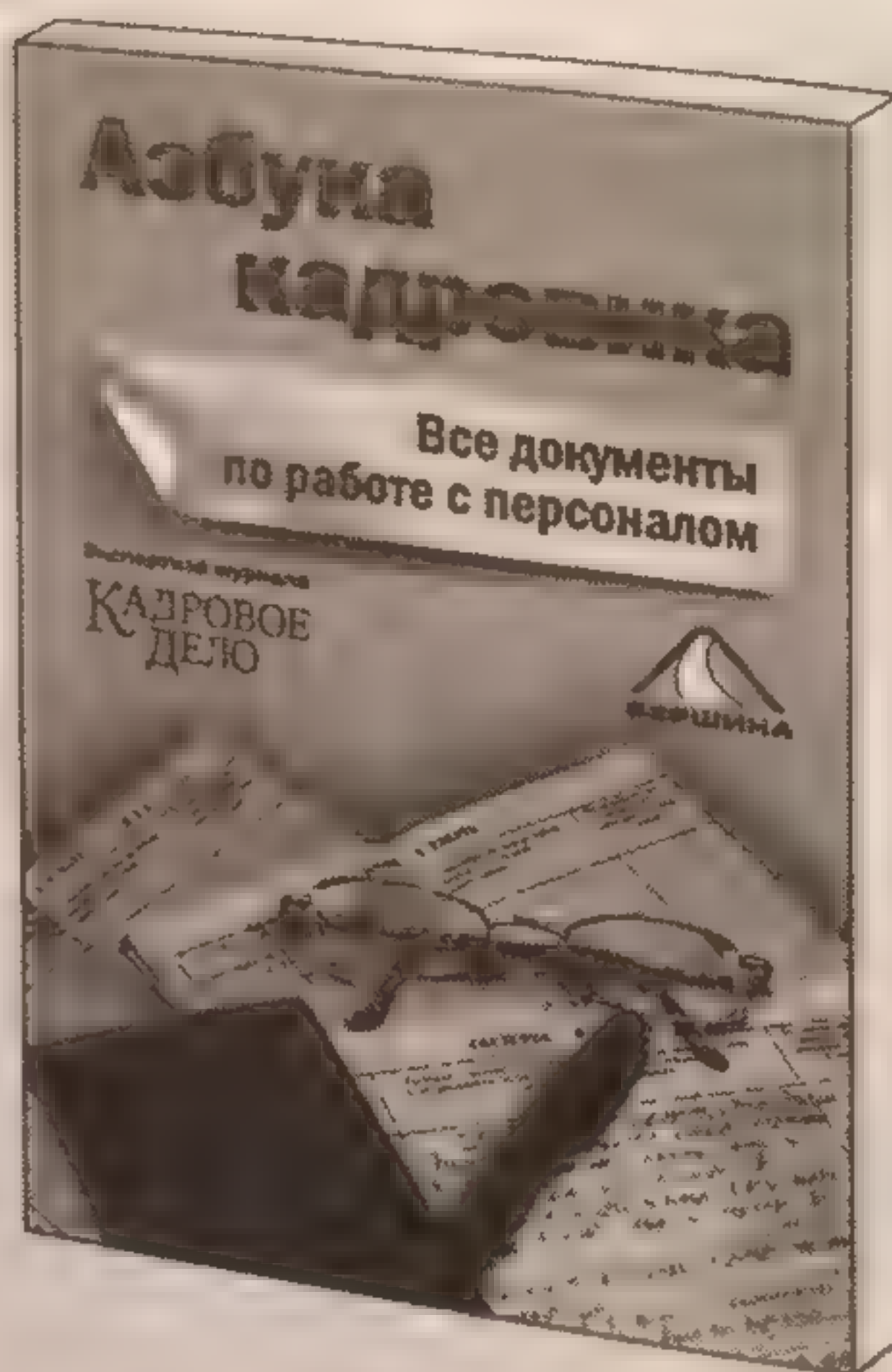
АКТУАЛЬНОСТЬ  
КОМПЕТЕНТНОСТЬ  
ДОСТОВЕРНОСТЬ

### Азбука кадровика

Все документы по работе с персоналом

*Сборник статей*

Эта уникальная книга создана специально для кадровых работников, которые ежедневно сталкиваются со множеством различных документов. Это очень опасный участок работы как для сотрудника, так и для компании в целом. Неправильно оформленные документы могут привести к тяжелым последствиям для обеих сторон. Достоинство сборника, который вы держите в руках, заключается в том, что в него вошли все формы кадровых документов с подробными инструкциями по их заполнению и описанием типичных ошибок. Рассмотрены тонкости оформления трудовых отношений, нюансы организации работы с персоналом, правила ведения учетной и справочной документации. Все статьи прошли экспертизу журнала «Кадровое дело».



**СПРАШИВАЙТЕ В МАГАЗИНАХ!**

Подробная информация о книгах издательства «Вершина» на сайте [www.vershinabooks.ru](http://www.vershinabooks.ru)  
Справки по тел.: (095) 775-77-65, 785-01-13



Лучшие HR-ре  
Сборник статей

Издание предс  
сборник статей  
работы с перс  
до увольнения

Знания и нав  
их лояльности  
главный исто  
процветания  
Поэтому руко  
уделять особ  
обеспеченик  
благоприятн  
для реализа

Книга пред  
управленце

Подробна





АКТУАЛЬНОСТЬ  
КОМПЕТЕНТНОСТЬ  
ДОСТОВЕРНОСТЬ

### Лучшие HR-решения

*Сборник статей*

Издание представляет собой сборник статей обо всех аспектах работы с персоналом — от найма до увольнения.

Знания и навыки сотрудников, их лояльность и мотивация — главный источник длительного процветания любой компании. Поэтому руководители должны уделять особое внимание обеспечению работников благоприятными условиями труда для реализации их потенциала.

Книга предназначена для кадровиков, управленцев среднего и высшего звена.



**СПРАШИВАЙТЕ В МАГАЗИНАХ!**

Подробная информация о книгах издательства «Вершина» на сайте [www.vershinabooks.ru](http://www.vershinabooks.ru)  
Справки по тел.: (095) 775-77-65, 785-01-13





АКТУАЛЬНОСТЬ  
КОМПЕТЕНТНОСТЬ  
ДОСТОВЕРНОСТЬ

А. В. Вязигин

**Подбор, оценка  
и аттестация персонала  
в сфере торговли и услуг**

Автор рассматривает интерактивные и комплексные методы оценки персонала в сфере торговли и услуг (анкетирование, «360 градусов», различные виды интервью, ролевые и деловые игры). В книге использован обширный фактический материал из практики автора (анализ вакансий, проведение собеседований и тестирование кандидатов на работу). Читатель знакомится с примерами проведения аттестации в российских компаниях, узнает о преимуществах и недостатках работы ассессмент-центров. Методики и образцы документов, анализ конкретных ситуаций и программы тренингов — все это послужит хорошим подспорьем в работе с персоналом.

Книга предназначена для руководителей и специалистов среднего и высшего звена, специалистов по управлению человеческими ресурсами, бизнес-тренеров и студентов, обучающихся по специальности «кадровый менеджмент».

**СПРАШИВАЙТЕ В МАГАЗИНАХ!**

Подробная информация о книгах издательства «Вершина» на сайте [www.vershinabooks.ru](http://www.vershinabooks.ru)  
Справки по тел.: (095) 775-77-65, 785-01-13



Джордж Т. Ми  
Джерри М. Нь  
Система возн  
стимулирован

Продуманная си  
и мотивации пе  
условие успеш  
компании. Име  
выдержала 8 и  
оригинала. В н  
аспекты возна

- анализ затра
- методы оцен
- и эффектив
- квалифика
- системы ль
- работников
- анализ кон
- системы во
- международ
- политики с

Это не только  
практически  
eBay, Starbu  
собственны  
Книга будет  
так и препо

По





АКТУАЛЬНОСТЬ  
КОМПЕТЕНТНОСТЬ  
ДОСТОВЕРНОСТЬ

Джордж Т. Милкович  
Джерри М. Ньюман

### **Система вознаграждений и методы стимулирования персонала**

Продуманная система вознаграждения и мотивации персонала — важнейшее условие успешной работы любой компании. Именно поэтому эта книга выдержала 8 изданий на языке оригинала. В ней тщательно изучены все аспекты вознаграждения персонала:

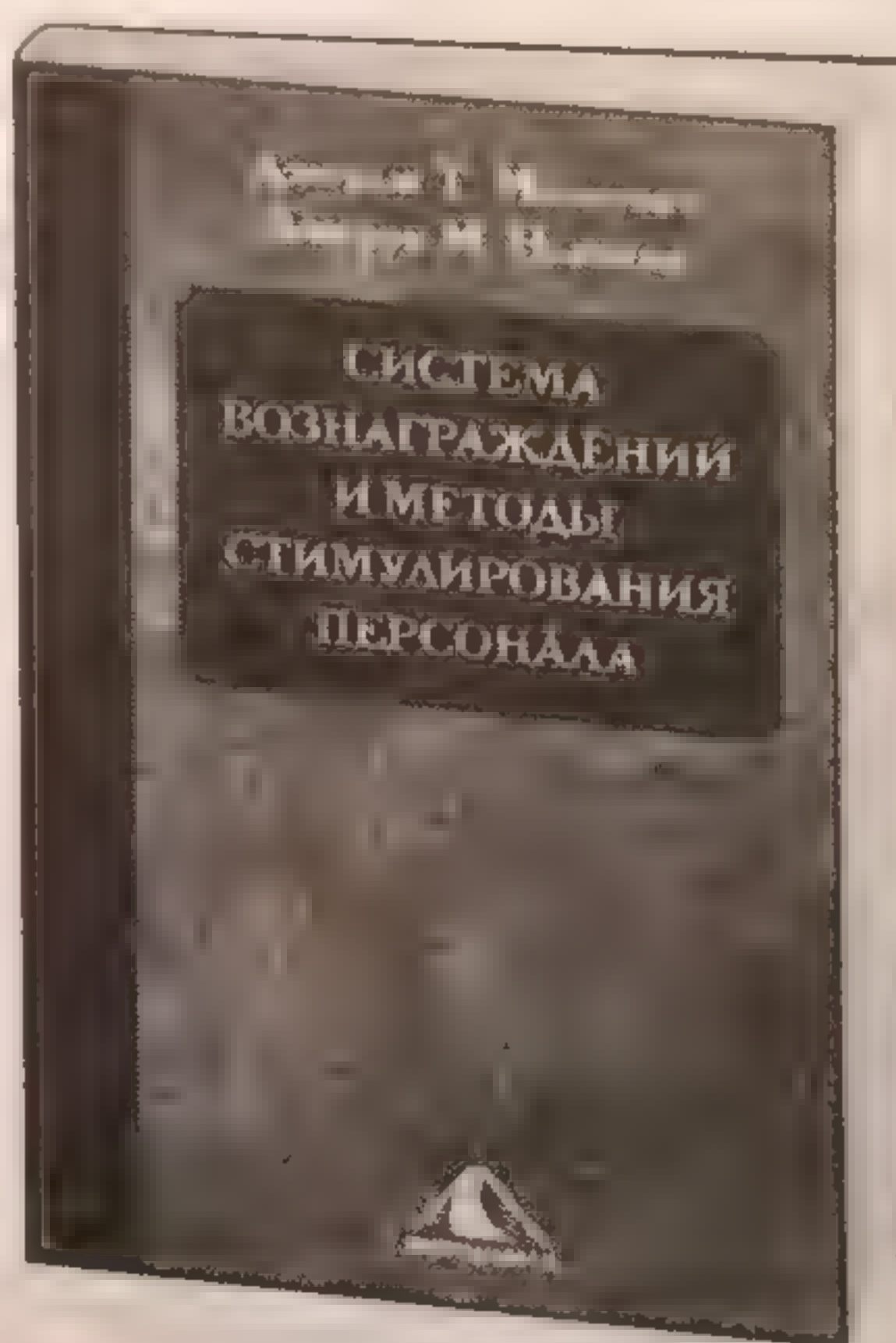
- анализ затрат и модели оплаты;
- методы оценки содержания труда и эффективности работника;
- квалификационные программы;
- системы льгот и бонусов для работников всех уровней;
- анализ конкурентоспособности системы вознаграждений;
- международные схемы оплаты труда и юридические аспекты компенсационной политики организации, а также многое другое.

Это не только исчерпывающее теоретическое руководство, но и отличный практический материал. Авторы анализируют опыт таких компаний, как Microsoft, eBay, Starbucks и других, на основе этого анализа вы сможете разработать собственные системы вознаграждения и мотивации.

Книга будет интересна и полезна как специалистам, работающим в HR, так и преподавателям и студентам.

**СПРАШИВАЙТЕ В МАГАЗИНАХ!**

Подробная информация о книгах издательства «Вершина» на сайте [www.vershinabooks.ru](http://www.vershinabooks.ru)  
Справки по тел.: (095) 775-77-65, 785-01-13





**Вязигин Александр Валерианович**

**ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА  
ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО ЗВЕНА**

Главный редактор  
Ведущий редактор  
Руководитель проекта  
Редактор  
Технический редактор  
Художественный редактор  
Верстка  
Корректоры

*И. В. Андреева  
Ю. П. Леонова  
М. Ш. Чомахидзе  
О. В. Свитова  
Е. Д. Колесникова  
Н. М. Биржаков  
В. А. Каганков  
М. А. Иванова,  
Е. В. Чудинова*

Подписано в печать 02.12.2005

Формат 60×90/16. Бум. архангельская. Печ. л. 16.

Тираж 4000 экз. Заказ № 3379

Учредитель:

Консультационно-финансовый центр «Актон»

ООО «Вершина»

127994, Москва, ул. Суцеская, д. 21–23, стр. 1, АБВ

Тел./факс: (095) 783-59-82, 967-86-25

[www.glavbukh.ru](http://www.glavbukh.ru), [www.vershinabooks.ru](http://www.vershinabooks.ru)

Изготовление форм и печать ОАО «Типография «Новости»

105005, Москва, ул. Фридриха Энгельса, 46

Цена свободная



---

Книга «Оценка персонала высшего и среднего звена» предлагает массу психологических тестов, опросников, тренинговых систем, которые помогут руководителю лучше понимать себя, избавляться от стрессов, правильно выстраивать собственный имидж, находить общий язык с окружающими и разрешать многие проблемы и противоречия, которые то и дело возникают в повседневной работе.

---





**Какими должны быть важнейшие компетенции и личностные качества управленцев?**

**Какие типы лидеров существуют?**

**Как разрешать конфликтные ситуации?**

**Каковы критерии и методы оценки менеджеров?**

На эти и многие другие вопросы отвечает данная книга — результат анализа огромного количества резюме соискателей на вакантные должности в организациях самого разного профиля (сфера услуг, торговля, производство) и масштаба, проведенных автором телефонных интервью и более 25 000 собеседований, тестирований, индивидуальных консультаций, тренингов, семинаров, лекций, деловых игр и т. д. А наличие множества психологических тестов, опросников, тренинговых систем помогут вам лучше понять себя, избавиться от стресса в повседневной работе, найти общий язык с подчиненными и начальством и разрешить многие проблемы и противоречия.

€ 1500



Подробная информация о книгах:

[WWW.VERSHINABOOKS.RU](http://WWW.VERSHINABOOKS.RU)

(095) 775-77-65, 785-01-13

ДОМ КНИГИ  
"МОЛОДАЯ ГВАРДИЯ"

Вязигин А.В. Оценка пер  
ISBN5-9626-0142-4

2000 N  
1907246

Цена: 190 р.

5 962602 001427

€ 10000



# ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО ЗВЕНА

А. Вязигин

